

# **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LIVE SANTE S.A.S.**

**BIBIANA ANDREA TORRES ECHEVERRY**  
**CÓDIGO: 537191**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**  
**ALTERNATIVA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**  
**BOGOTÁ**  
**2018**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA LIVE SANTE S.A.S.**

**BIBIANA ANDREA TORRES ECHEVERRY  
CÓDIGO: 537191**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de  
Ingeniero Industrial**

**Director  
Yasser De Jesús Muriel Perea  
Magister en Ingeniería**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
ALTERNATIVA TRABAJO DE INVESTIGACIÓN  
BOGOTÁ  
2018**



## Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:  
**Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Colombia (CC BY-NC-ND 2.5)**

Para leer el texto completo de la licencia, visita:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/co/>

### Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra

### Bajo las condiciones siguientes:



**Atribución** — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



**No Comercial** — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



**Sin Obras Derivadas** — No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

## Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Facultad de Ingeniería y la Universidad Católica de Colombia para optar al título de ingeniero Industrial.

---

Nombres y Apellidos del Director  
Director

---

Jurado 1

---

Jurado 2

---

Revisor Metodológico

Bogotá. 27, noviembre, 2018

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por darme la oportunidad de haber llegado hasta este punto tan importante de mi formación profesional. A mis padres, porque sin ellos y sin la formación que me otorgaron no hubiera sido posible cumplir esta meta en mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por su bendición, por su amor, por ser mi guía y por fortalecerme para seguir en este proceso a pesar de todas las dificultades que se me presentaron en el camino.

A mis padres, Piedad Echeverry y Rafael Torres, quienes me apoyaron incondicionalmente con amor, paciencia y tolerancia; convirtiéndose en un pilar fundamental para mi formación personal y académica.

A la empresa Live Santé, por la disposición de ayudarme con el suministro de información y por el tiempo que dedicó todo el equipo de trabajo de la empresa para colaborar con este proyecto.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mi director de trabajo, el M.S.c Yasser Muriel, quien se dedicó a guiarme en cada etapa del proceso, con paciencia, dedicación y con sabios consejos.

Por último, a la universidad católica de Colombia y a sus docentes, quienes me acompañaron y me compartieron sus conocimientos a lo largo de mi preparación.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	16
1. GENERALIDADES	17
1.1 ANTECEDENTES	17
1.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2.1 Descripción del problema	20
1.2.2 Formulación del problema	21
1.3 OBJETIVOS	22
1.3.1 Objetivo general	22
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.4 JUSTIFICACIÓN	22
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	23
1.5.1 Alcance	23
1.6 MARCO DE REFERENCIA	23
1.6.1 MARCO TEÓRICO	23
1.6.1.1 Planeación estratégica	23
1.6.1.2 Pasos de la planeación y gestión estratégica	25
1.6.1.3 Diagnóstico estratégico	26
1.6.1.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	27
1.6.2 Marco Conceptual	28
1.7 METODOLOGÍA	30
1.7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	30
1.7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN	31
1.7.2.1 PRIMARIAS.	31
1.7.2.2 SECUNDARIAS	31
1.8 DISEÑO METODOLÓGICO	31
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	32
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	32
2.1.1 Localización	32
2.1.2 Líneas de productos y servicios	32
2.1.3 Estructura organizacional	33
2.1.4 Cadena de valor del restaurante	33
2.2 ANÁLISIS DE ENTORNO	36
2.1.1 Entorno general	36
2.1.1.1 Análisis político	36
2.1.1.2 Análisis económico	38
2.1.1.3 Análisis social	42
2.1.1.4 Análisis tecnológico	44
2.1.1.5 Análisis ecológico	47
2.1.1.6 Análisis legal	49
2.1.2 Entorno específico	50

2.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores	50
2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	51
2.1.2.3 Productos Sustitutos	52
2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes	52
2.1.2.4 RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES	53
2.1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	53
2.1.3.1 Metodología CANVAS de modelo de negocio	53
2.2 DOFA – FODA - FADO	58
2.2.1 Matriz DOFA, FODA - FADO	58
3. EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE LIVE SANTE S.A.S.	64
3.1 DEFINICION DE EJES ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA	64
3.1.1 Misión	66
3.1.2 Visión	66
3.1.3 Valores corporativos	66
3.2 EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN CMI	66
3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	67
4. CONCLUSIONES	72
5. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	81

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ventas año 2018	21
Figura 2. Características del Plan	24
Figura 3. Pasos de la Planeación Estratégica	26
Figura 4. Cuadro de Mando Integral	28
Figura 5. Ubicación del Restaurante Live Santé	32
Figura 6. Estructura Organizacional de la Empresa	33
Figura 7. Cadena de Valor	34
Figura 8. Variación Histórica del PIB 2010 - 2017	39
Figura 9. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad 2018	40
Figura 10. Cadena Productiva del Sector TIC	45
Figura 11. Lineamientos Estratégicos del CMI para la empresa Live Santé	67

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fases de Proyecto	31
Cuadro 2. Descripción Elementos Cadena de Valor	35
Cuadro 3. Lienzo Modelo de Negocios Live Santé	57
Cuadro 4. Matriz DOFA	60
Cuadro 5. Análisis Situacional FODA	62
Cuadro 6. Estrategias FODA - FADO	63
Cuadro 7. Cuestionario para Determinar Misión Visión y Valores Corporativos	64
Cuadro 8. Respuestas Cuestionario para Determinar Misión Visión y Valores Corporativos	65
Cuadro 9. Cuadro de Mando Integral Live Santé	68

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Hoja de Vida de los Indicadores	81

## GLOSARIO

**ANÁLISIS FODA:** también conocido como Matriz o Análisis DOFA o FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

**CANVAS:** consiste en poner sobre un lienzo o cuadro nueve elementos esenciales de las empresas y testar estos elementos hasta encontrar un modelo sustentable en VALOR para crear un negocio exitoso, hace parte de la metodología “Lean Startup” que junto al Producto Mínimo Viable ponen a su mano herramientas muy sencillas de probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento.

**CROWDFUNDING:** también llamado micro mecenazgo - es un tipo de financiación colectiva. Esto supone que un grupo de gente financia iniciativas de otras personas u organizaciones.

**CUADRO DE MANDO:** se convierte en una herramienta de gestión que permite controlar, mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por el equipo de gobierno, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos que figuran en el plan estratégico.

**DIAGNÓSTICO:** etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

**ESTRATEGIA EN EL CONTEXTO DEL BSC:** el conjunto de objetivos enlazados en una cadena causa y efecto, representan la estrategia del negocio, es decir, como se alcanzará la visión del negocio.

**ESTRATEGIA:** es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. Una estrategia es plausible de ser aplicada y necesaria en diferentes ámbitos, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

**INDICADORES:** los indicadores son razones o proporciones, porcentajes u otros valores cuantitativos que permiten a una institución comparar su posición en áreas estratégicas clave; según criterios de especialistas propios o externos, desempeño pasado, sus metas institucionales establecidas. Los indicadores permiten, a los tomadores de decisiones, evaluar la posición estratégica de la institución y realizar análisis comparativos posteriores.

**MATRIZ TABLERO DE COMANDO:** es el marco que permite contener y visualizar las perspectivas, objetivos, indicadores, inductores e iniciativas Estratégicas que monitorean como se traslada la estrategia a la acción.

**META:** es un término con el que se le conoce a los objetivos o propósitos que por lo general se plantea en la vida cotidiana. Cuando el componente de un organismo cualquiera cumple con todos los parámetros establecidos de la tarea, obtendrá el resultado de su ejecución o meta. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la elaboración de un producto, la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa.

**MISIÓN:** es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

**PERSPECTIVA ECONÓMICA O FINANCIERA:** esta perspectiva tiene como objetivo responder a la expectativa de los accionistas. Para ello se requiere definir los objetivos e indicadores en cuanto a los parámetros financieros como: a) crecimiento, b) beneficios, c) retorno de capital, d) uso de capital.

**PROPUESTA DE VALOR:** describe cómo una organización se diferenciará a sí misma hacia los clientes, y qué conjunto particular de valores cumplirá. Para desarrollar una proposición de valor hacia el cliente muchas organizaciones elegirán unas de las tres "disciplinas": excelencia operacional, liderazgo del producto, o intimidad con el cliente.

**VISIÓN:** es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

## ACRONIMOS

**CMI:** sigla en español (Cuadro de Mando Integral), es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.

**IPC:** siglas en español (Índice de Precios al Consumidor), es un índice económico en el que se valoran los precios de un predeterminado conjunto de bienes y servicios determinado sobre la base de la encuesta continua de presupuestos familiares, que una cantidad de consumidores adquiere de manera regular, y la variación con respecto del precio de cada uno, respecto de una muestra anterior.

**KPI:** sigla en inglés (Key Performance Indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso.

**MYPIMES:** siglas en español (Micro, pequeña y mediana empresa), son entidades independientes, con alta predominancia en el mercado de comercio, que nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una determinada cantidad de personal.

**PEST:** siglas en español (Análisis de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas.

**PIB:** siglas en español (Producto Interno Bruto), es una magnitud macroeconómica que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país o región durante un período determinado, normalmente de un año.

**TIC:** siglas en español (Tecnologías de Información y Comunicación), son el conjunto de tecnologías desarrolladas en la actualidad para una información y comunicación más eficiente, las cuales han modificado tanto la forma de acceder al conocimiento como las relaciones humanas.

## RESUMEN

El sector de la gastronomía es uno en el que diariamente se observan nuevas tendencias, en la actualidad la comida saludable se ha convertido en una de las más representativas evidenciando grandes oportunidades para los restaurantes. En el caso del restaurante Live Sante S.A.S., es un restaurante relativamente nuevo en el mercado, lleva 3 años desarrollando su actividad, que se caracteriza principalmente por la preparación y venta de comida saludable con un único punto de venta autoservicio, ubicado en una plazuela de comidas en una de las zonas con mayor afluencia de personas de la ciudad y en donde las características de los consumidores se orientan a este tipo de comida.

No obstante, el restaurante aún no ha podido posicionarse de forma competitiva, su comportamiento de ventas no es constante, y en los últimos meses ha disminuido.

Por lo anterior, en la presente investigación, se podrá encontrar el análisis y la propuesta de un plan estratégico para el restaurante Live Santé, cuyo propósito fue identificar oportunidades para establecer estrategias que le permitan a la empresa posicionarse y ser más competitiva en el mercado de la comida saludable. Para esto se desarrolló una metodología en la que se aplicaron diferentes herramientas de análisis del entorno tanto externo como interno, así como herramientas para la aplicación de estrategias, mostrando que al implementar el plan estratégico se tendrán impactos positivos para la empresa en el corto y mediano plazo.

Como resultado se logró establecer el cuadro de mando integral, con acciones, indicadores, metas y responsables por cada una de las perspectivas.

Concluyéndose que las oportunidades del mercado son propias para el desarrollo e implementación del plan propuesto, favoreciendo el crecimiento económico de la empresa, su posicionamiento y competitividad en la ciudad de Bogotá, para que a largo plazo se pueda expandir con nuevas sucursales.

**Palabras clave:** competitividad, planeación estratégica, mercado, plan de desarrollo, indicadores, Cuadro de mando integral.

## INTRODUCCIÓN

En el campo empresarial, la planificación es necesaria para su crecimiento y el éxito, ya que son los planes estratégicos los que proporcionan las herramientas para analizar el crecimiento, para priorizar los recursos (tiempo, dinero y personas) para aumentar los ingresos y aumentar el retorno de la inversión, así como para prepararse para cambios imprevistos en el mercado. Un plan estratégico incluye muchos elementos que una empresa puede utilizar para atraer financiación y gestionar los objetivos, para optimizar la estrategia comercial. Así mismo, se utiliza un plan estratégico para proporcionar enfoque, dirección y acción con el fin de mover a la empresa desde donde está ahora hasta donde desea ir. Finalmente, un plan estratégico se enfoca en construir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

En este sentido, la empresa Live Sante S.A.S es una empresa del sector servicios gastronómicos establecida en la ciudad de Bogotá con 3 años de experiencia en el mercado de la comercialización de comida saludable, con un (1) único punto de venta autoservicio, ubicado en una plazoleta de comidas del Edificio Zona Container, y cuyo propósito para el corto plazo es expandirse y buscar nuevas oportunidades de negocio; por lo cual, se planteó diseñar un plan estratégico para esta empresa, cuyo propósito fue identificar estrategias orientadas a aumentar su nivel de posicionamiento y competitividad en la ciudad de Bogotá.

Por lo anterior, y para cumplir con el objetivo de la investigación se llevó a cabo un diagnóstico estratégico aplicando herramientas de análisis de factores internos, externos y competitivos, como el análisis Pestel, el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter y el análisis del modelo Canvas, cuyos resultados permitieron identificar tanto falencias y debilidades como oportunidades de mejora aplicables a la empresa, que fueron analizadas mediante la matriz DOFA, para poder identificar y diseñar las estrategias que conformaron el Cuadro Integral de Mando y posteriormente sus respectivos indicadores de gestión.

# 1. GENERALIDADES

## 1.1 ANTECEDENTES

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan a mercados que exigen que éstas tengan una base sólida que defina una ruta estratégica clara de crecimiento empresarial y resultados medibles, que permitan su consolidación en un mundo globalizado y cambiante. En este sentido, los planes estratégicos se convierten en una buena alternativa para las empresas en etapa de crecimiento, pues éstos, desarrollados a partir del entendimiento del mercado mismo, las expectativas de los clientes, así como las finanzas, el marketing, la gestión y las operaciones, permiten establecer estrategias que evolucionen gradualmente y generen competitividad.

Debido a lo mencionado anteriormente, la planeación estratégica es un tema que se ha estudiado a nivel teórico y práctico, ofreciendo una cantidad de referentes que, en el caso de la presente investigación, serán tenidos en cuenta como soporte contextual que sirva para el desarrollo práctico; un ejemplo de esto es el artículo titulado “La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial”<sup>1</sup> publicado en 2013, y en el cual se plantea que, actualmente la organización es vista como un elemento que integra un entorno, así como un mecanismo mediante el cual se consigue un objetivo planteado, en función a lo que se tiene, y de las oportunidades que el mercado le brinda y ésta aprovecha, por lo que, la planeación estratégica debe estar orientada a cómo se fijan rumbos de comportamiento que incidan en el desarrollo presente y futuro de la empresa, la cual dependerá de factores y características propias de ésta.

En este sentido, investigaciones han resaltado que, existen factores que impide un buen desarrollo de los planes estratégicos, algunos de los cuales tienen que ver con “la turbulencia del ambiente externo; el tamaño de la empresa y tipo de industria; el insuficiente conocimiento de los procesos de planificación; la carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia, y especialmente aspectos internos de la empresa en los que se podría influir directamente”<sup>2</sup>. Sin embargo, es indispensable que las empresas no decaigan en su intento por mejorar su desempeño a través de la planeación estratégica, pues, como se concluye en la investigación realizada por docentes de diferentes universidades colombianas, uno de los principales propósitos de la planificación estratégica, es que las empresas dispongan de las bases suficientes para enfrentar los procesos de cambio

---

<sup>1</sup> BOJÓRQUEZ ZAPATA, Martha Isabel y PÉREZ BRITO, Antonio Emmanuel. La planeación estratégica. Un pilar en la gestión Empresarial. *En:* Revista El Buzón de Pacioli. Abril-junio, 2013. vol. 7, no. 81, p. 4.

<sup>2</sup> ESTRADA BÁRCENAS, Roberto; GARCÍA PÉREZ DE LEMA, Domingo y SÁNCHEZ TREJO, Víctor Gabriel. Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas [en línea]. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barcanas\\_roberto/barreras\\_revista\\_la\\_nueva\\_gestion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcanas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf)>

eficientemente, para lo cual debe existir disposición para gestionar dichos cambios, para recibir los beneficios que se generen y para permanecer en el mercado manteniendo un nivel de competitividad; siendo de suma importancia, la creación de “las condiciones para fortalecer el desarrollo de las etapas del proceso, con suficiente realismo y libertad, impulsando la coordinación de actividades, la fluidez del conocimiento, además de sustentar las líneas de información entre la dirección y el resto de la empresa”<sup>3</sup>.

Lo anterior se sustenta en el libro Planeación estratégica del Edinburgh Business School, al explicar que, es importante enfocarse en recopilar conceptos e ideas, así como identificar las interrelaciones, con las que se entienda la manera de operar de las empresas en los entornos competitivos y, como resultado “establecer la base para poder explicar los motivos del éxito o del fracaso de las empresas en el pasado y cómo podrían actuar para alcanzar éxito en el futuro”<sup>4</sup>.

Ahora bien, en cuanto al diseño de planes estratégicos para empresas orientadas a servicios gastronómicos (restaurantes), Jonathan Lister experto en mercadeo sostiene que “un restaurante de cualquier tipo puede ser un emprendimiento difícil de manejar”<sup>5</sup>; por tanto, lograr su éxito, requiere la consideración de aspectos como un plan estratégico adecuado que potencialice las condiciones del restaurante, investigaciones para establecer requerimientos y necesidades y una publicidad eficiente, con los que se garantice y mantenga una alta calidad, una imagen competitiva que logre satisfacer al cliente.

Igualmente, hay que asegurarse de abordar no solo los objetivos finales, sino también la infraestructura y el proceso que deberán implementarse para alcanzar dichos objetivos, estableciendo, metas intermedias para garantizar que se pueda medir continuamente su progreso para alcanzar las metas finales; pues según la empresa Essays UK el plan estratégico debe ser visto como una herramienta de medición durante todo el año, con lo cual “se podrá leer y comprender las operaciones de los restaurantes y determinar si éstos están en el camino correcto al éxito”<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> GARCIA Guiliany, Jesús; DURAN, Sonia; CARDEÑO Pórtela, Edwin; PRIETO Pulido, Ronald; GARCIA Cali, Ernesto y PAZ Marcano, Annherys. Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. En: Revista Espacios. Junio- noviembre, 2017. vol. 38, no. 52, p. 31

<sup>4</sup> SCOTT, Alex. Strategic planning [en línea]. Edinburgh: Edinburgh Business School [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>>

<sup>5</sup> LISTER, Jonathan. Plan estratégico para un restaurante [en línea]. Bogotá: Cuida tu Dinero [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.cuidatudinero.com/13150549/plan-estrategico-para-un-restaurante>>

<sup>6</sup> ESSAYS, UK. Importance Of Strategic Planning For Food Service Business Marketing Essay [en línea]. Nottingham [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/importance-of-strategic-planning-for-food-service-business-marketing-essay.php?vref=1>>

Ahora bien, a nivel académico se han realizado trabajos teórico prácticos de planes estratégicos para restaurantes como el titulado “Plan estratégico para el restaurante “luna bruja” en La Paz, B.C.S.”, en el cual se desarrolló un modelo basado en tres etapas de planificación estratégica: el análisis, las decisiones estratégicas y planes de acción; para lo cual se determinó y evaluó la situación actual del restaurante, identificando factores internos y externos claves en el futuro de la organización; información con la cual se establecieron tendencias para trazar el curso a largo plazo del restaurante. Adicionalmente, se concluyó que, “la metodología de planeación estratégica permite diseñar planes específicos para una empresa en particular, la base está en elegir el modelo más apropiado, y dar seguimiento a los resultados, permitiendo hacer los ajustes y encaminar las acciones hacia los objetivos finales”<sup>7</sup> pues éste no es un documento definitivo que al tener un carácter de largo plazo, es susceptible de revisión con fines de mejorar.

Por otro lado, trabajos académicos realizados ha permitido establecer que es importante realizar diagnósticos estratégicos y completos sobre la situación actual de los restaurantes, antes de diseñar los planes estratégicos, pues es a partir de éste que, se identifican las estrategias adecuadas con las que se puedan obtener los resultados esperados, un ejemplo de esto, es el trabajo realizado por estudiantes de la Universidad de Nariño, en el que se desarrolla una planeación estratégica para un restaurante a partir del diagnóstico en el que:

Se aplicaron diferentes herramientas como: las matrices MEFI, MEFE, DOFA, análisis de vulnerabilidad, análisis competitivo con matriz de perfil competitivo y análisis de las cinco fuerzas de Porter en el que se propusieron estrategias funcionales adecuadas al restaurante y su entorno para un mayor crecimiento en el medio y una mejor competitividad. Así mismo, se plantearon como complemento a las estrategias propuestas, la plataforma estratégica con la matriz I-E, BCG, PEYEA, MPEC, en el que se determinan estrategias de negocios para impulsar el restaurante hacia un futuro lo más estable posible<sup>8</sup>.

En cuanto a la empresa Live Sante S.A.S., ésta no cuenta con ningún antecedente de planeación estratégica, pues al ser un restaurante relativamente nuevo y de carácter familiar, en el momento de su constitución no se realizó ningún tipo de planeación documentada, ni plan de negocio previo a su puesta en marcha, por lo que no se cuenta con información previa que permita hacer una comparación del antes y el después del plan estratégico que se desea diseñar.

En este sentido Mark Mendenhall, establece que el éxito de un plan estratégico actual es superior si se han implementado estrategias previas, pues con éstas “se

---

<sup>7</sup> GUADALUPE IBARRA, Nereyda. Plan estratégico para el restaurante “luna bruja” en La Paz, B.C.S. Baja California: Instituto Tecnológico De La Paz. División de Estudios de Posgrado e Investigación. Modalidad trabajo de Maestría, 2014. p. 88

<sup>8</sup> GIRALDO GÓMEZ, Mónica y GUERRERO GUERRERO, Claudia. Planeación Estratégica para el Restaurante Aberdeen Angus. Universidad de Nariño. Pasto: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Modalidad trabajo de Especialización, 2012. p. 7

engendran políticas, rutinas, sistemas y programas en una empresa, y la institucionalización de estos procesos dentro de una empresa crea una poderosa cultura organizacional<sup>9</sup>. En estas situaciones, el pasado crea cómo se ve el presente y es una fuerza poderosa para elegir continuamente los mismos o similares cursos de acción estratégicos, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

Como se puede observar, la planeación estratégica empresarial, es un constante análisis por su aporte al desarrollo empresarial moderno, razón por la cual, esta investigación se enfocará al diagnóstico y diseño del plan estratégico de un restaurante de comida saludable en la ciudad de Bogotá.

## **1.2 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

**1.2.1 Descripción del problema.** Los problemas empresariales tienden a ser variables e implican diversos aspectos, por lo que son definidos vagamente lo que no deja claro la problemática real presentada, por lo que no se tiene certeza sobre la satisfacción de las soluciones implementadas.

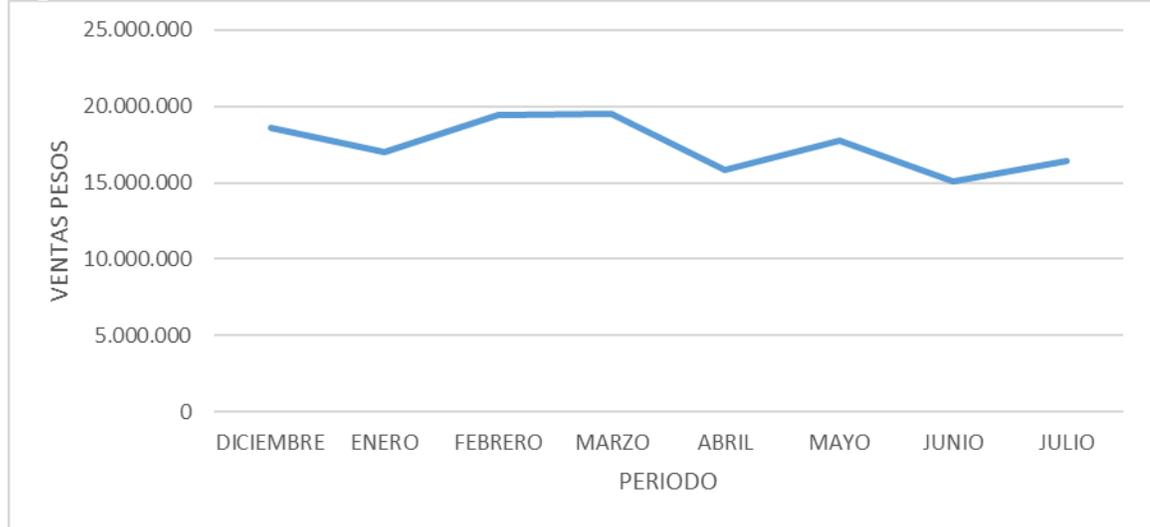
En lo que al negocio de los restaurantes se refiere, éstos han enfrentado su peor momento en los últimos, según un estudio presentado por una consultora española, en promedio, el 26% de los restaurantes independientes fracasan en su primer año de funcionamiento, mientras otros ven disminuida su actividad, debido a problemáticas como que las ventas no dejan de bajar, los clientes cada vez son más exigentes buscan comer más saludable y menor costo; el personal está más desmotivado por las condiciones laborales, además de la falta de rentabilidad, el desorden, los altos costos de funcionamiento, sumado a esto, se encuentra la falta de gestión, por la poca implicación de la dirección en la operatividad diaria del restaurante o simplemente, porque no se sabe qué es lo que hay que hacer para revertir todo lo anterior.

En el caso del restaurante Live Sante S.A.S., es un restaurante relativamente nuevo en el mercado, lleva 3 años desarrollando su actividad, que se caracteriza principalmente por la preparación y venta de comida saludable con un único punto de venta autoservicio, ubicado en una plazuela de comidas en una de las zonas más concurridas de la ciudad y en donde las características de los consumidores se orientan a este tipo de comida, sin embargo, el restaurante aún no ha podido posicionarse de forma competitiva, su comportamiento de ventas no es constante, y en los últimos meses ha disminuido-véase la Figura 1.

---

<sup>9</sup> MENDENHALL, Mark E. Strategic Planning Failure [en línea]. London: References for Business [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategic-Planning-Failure.html>>

Figura 1. Ventas año 2018



Fuente. El Autor

Así mismo, el restaurante no cuenta con ningún elemento de planeación estratégica definidos como misión, visión, objetivos, a pesar de tener los cargos establecidos y asignar funciones a cada uno, éstos no se encuentran definidos en una estructura organizacional clara; en cuanto a su posición competitiva, a pesar de tener clientes fidelizados, no es muy conocido en el sector, la falta de promoción y publicidad en el sitio hace que muchas de las personas no lo identifiquen, sin embargo, y a pesar que tiene presencia en redes sociales como Facebook y en Portales que promocionan sitios negocios y que tienen contenido generado por el usuario, sigue siendo poco reconocido.

Adicional a esto, a pesar de tener una línea de comida establecida sus propietarios quieren incorporar una nueva línea de comida saludable a base pescado, con la que esperan incrementar sus ventas y competitividad.

Todo lo anterior genera incertidumbre, al no tenerse claro el horizonte que debe seguir el restaurante y cómo afrontar las debilidades que presentan en su labor operativa y gestión administrativa, por cuanto se requiere desarrollar un plan que le permita a sus propietarios identificar las debilidades y oportunidades de mejora reales, para de esta manera establecer estrategias que les permitan posicionarse mejor y ser más competitivos.

**1.2.2 Formulación del problema.** ¿Cómo puede la planeación estratégica permitir a la empresa Live Sante S.A.S., ser más competitiva en el corto y mediano plazo en el mercado de servicios gastronómicos del norte de Bogotá?

## 1.3 OBJETIVOS

**1.3.1 Objetivo general.** Diseñar un plan estratégico para la empresa de servicios gastronómicos Live Sante S.A.S.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar la situación actual del restaurante Live Sante S.A.S.
- Definir los ejes estratégicos del plan estratégico del restaurante Live Sante S.A.S.
- Establecer el cuadro de mando integral – CMI- para el restaurante Live Sante S.A.S.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la dinámica cambiante de los mercados hace que las pequeñas y medianas empresas y, especialmente las que se encuentran en su etapa inicial de desarrollo, vivan una constante lucha por mantenerse en funcionamiento siendo competitivos; así mismo, la competencia a nivel local es cada día más fuerte, pues según estadísticas de la DIAN, “más de 400.000 establecimientos hacen reporte del impuesto al consumo, lo que evidencia la magnitud de un sector que, según la propia directiva, había venido en los últimos 5 años con crecimientos superiores a 5%”<sup>10</sup>, así mismo, un informe de Confecámaras muestra que “en 2017 se abrieron cerca de 50.643 establecimientos de comida”<sup>11</sup>.

Lo anterior, genera incertidumbre no solo en sus dueños, sino en las personas que dependen de ésta como empleados y proveedores, es por ello que, los gerentes buscan constantemente nuevas estrategias administrativas que les permita consolidarse y tener éxito.

En este sentido, los restaurantes no son ajenos a la situación, observándose que el mercado de los restaurantes tienen comportamientos variables, sin embargo, Luis Carlos Cadena, director de la consultora Objetivo explica que “los cambios en la dinámica de trabajo de las personas y la movilidad caótica en las ciudades se

---

<sup>10</sup> REVISTA DINERO. El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017 [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/edicion-impres/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>>

<sup>11</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. La competencia achica la tajada de los restaurantes [en línea]. Bogotá: La Cámara [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/La-competencia-achica-la-tajada-de-los-restaurantes>>

han convertido en motor del crecimiento del sector gastronómico”<sup>12</sup>, por lo que se presentan grandes oportunidades, especialmente para aquellos restaurantes que ofrezcan nuevas alternativas como por ejemplo la comida saludable, como es el caso del Restaurante Live Sante S.A.S., que después de 3 años de funcionamiento ha empezado a tener un reconocimiento en el mercado, haciéndose importante que dé el siguiente paso en su consolidación definitiva.

Por lo anterior, con el desarrollo del presente trabajo se quiere, mediante el diseño de un plan estratégico, brindar un enfoque organizado al restaurante, que le permita tener una visión más clara y amplia del entorno en el que opera, así como de los factores internos a nivel estratégico, con lo cual se facilite la toma de decisiones que permitan identificar estrategias para lograr mayor competitividad y permanencia.

Ahora bien, el desarrollo de la presente investigación tiene trascendencia, ya que, en la labor como futuros profesionales es de suma importancia poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas, compartiéndolos y promoviendo el desarrollo y crecimiento empresarial, a partir de la aplicación de modelos teóricos administrativos de manera eficaz que permitan el logro de los objetivos de las empresas, así como el crecimiento del mercado local, la generación de empleo, el impulso del liderazgo de las pequeñas y medianas empresas en los diferentes sectores, generando reconocimiento y capacidad competitiva.

## **1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES**

**1.5.1 Alcance.** El alcance de la investigación será la presentación del diagnóstico estratégico del restaurante con la identificación de oportunidades de mejora y el planteamiento de los ejes estratégicos que conformarán el plan estratégico, así como el cuadro de mando integral, para el restaurante.

## **1.6 MARCO DE REFERENCIA**

### **1.6.1 Marco Teórico**

**1.6.1.1 Planeación estratégica.** Los términos plan y estrategia han sido incorporados en el ámbito administrativo como: “actividades de precisión y balanceo de factores que determinan fines y organizan los medios para alcanzarlos; mientras que un plan está orientado a la toma de decisiones con las que se reduzca la incertidumbre y se dirijan acciones para conseguir una situación

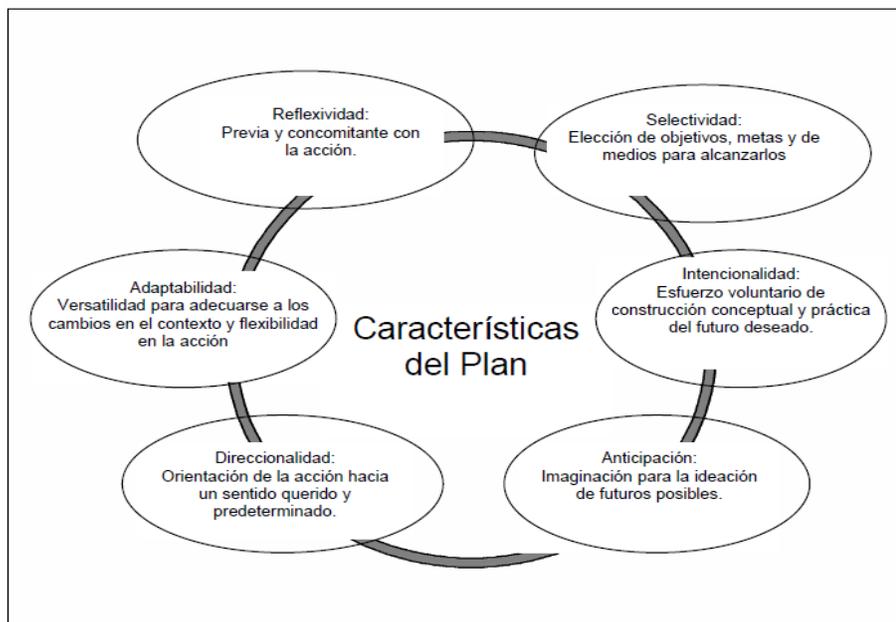
---

<sup>12</sup> REVISTA DINERO. El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017 [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/edicion-impresaj/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>>

deseada, a través de la aplicación eficiente de medios, finalmente, la estrategia se convierte en un modelo o método de pensamiento orientado a la acción”<sup>13</sup>.

Así mismo, un plan requiere de una serie de elementos como la previsión y organización, coordinar esfuerzos, controlar acciones y verificar resultados, siendo sus principales características las que se muestra a continuación (véase la Figura 2).

Figura 2. Características del Plan



Fuente. OSSORIO, Alfredo. Planeamiento Estratégico. 5 ed. Madrid: Instituto Nacional De Administración Pública INAP, 2003. p. 20

Un aspecto importante a tener en cuenta es que, un plan estratégico debe ser adaptativo para sobrevivir condiciones cambiantes o imprevistas. Una organización que desarrolla y ejecuta un plan estratégico gana significativamente de la experiencia, y comenzar con un modelo de trabajo y luego construir un plan tangible puede ser más exitoso. “Durante el ciclo de vida del plan estratégico, se pueden descubrir que algunos de los supuestos subyacentes de la estrategia son defectuosos o incompletos. A menudo, la misión y la visión de su organización pueden seguir siendo las mismas, mientras que sus objetivos y metas deberán revisarse o actualizarse. Cuando esto suceda, deberá adaptar su estrategia o comenzar nuevamente el proceso”<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> OSSORIO, Alfredo. Planeamiento Estratégico. 5 ed. Madrid: Instituto Nacional De Administración Pública INAP, 2003. p. 18

<sup>14</sup> ONSTRATEGY. Essentials Guide to Strategic Planning [en línea]. Nevada: La Empresa [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-planning-process-basics/>>

Ahora bien, en cuanto a planeación estratégica propiamente dicha, es según lo expone la Cámara de Comercio de Medellín <sup>15</sup> una herramienta para determinar la visión empresarial para el futuro, apoyándose en la toma de decisiones sobre lo que se está haciendo en el presente y lo que se quiere para el futuro, identificando metas y objetivos para la organización, lo que incluye establecer la secuencia en la que esos objetivos deberían realizarse para poder alcanzar su visión declarada, adecuándose a los cambios y a las demandas que les impone el entorno.

De igual manera, no existe un enfoque de planeación estratégica para usar de la misma manera todo el tiempo en todas las organizaciones, por lo que cada una debe personalizar el mejor enfoque modificándolo para adaptarse a la cultura y necesidades, a la situación actual en y alrededor de la empresa y el propósito de su planificación, para garantizar que los planes sean los más relevantes, realistas y flexibles.

Por tanto, las actividades de gestión estratégica transforman el plan estático en un sistema que proporciona retroalimentación del desempeño estratégico para la toma de decisiones y permite que el plan evolucione y crezca a medida que cambian los requisitos y otras circunstancias. La ejecución de la estrategia es básicamente sinónimo de gestión estratégica y equivale a la implementación sistemática de una estrategia.

**1.6.1.2 Pasos de la planeación y gestión estratégica.** Existen muchos marcos y metodologías diferentes para la planificación estratégica y la gestión. Si bien no existen reglas absolutas con respecto al marco correcto, la mayoría sigue un patrón similar y tiene atributos comunes. Muchos marcos modifican algunas variaciones en algunas fases muy básicas, algunas de las cuales son:

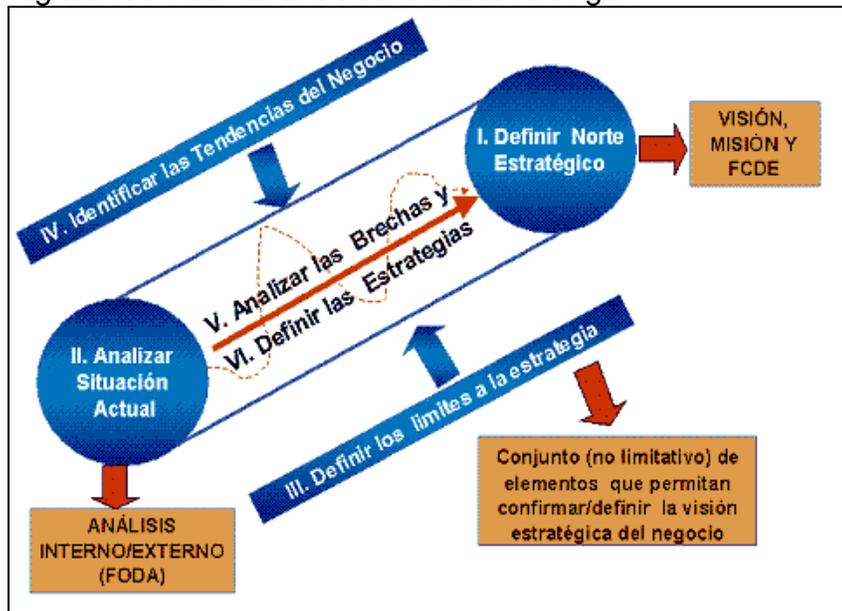
- Análisis o evaluación, donde se desarrolla una comprensión de los entornos internos y externos actuales.
- Formulación de estrategias, donde se desarrolla una estrategia de alto nivel y se elabora un plan estratégico de nivel básico de organización documentado
- Ejecución de la estrategia, donde el plan de alto nivel se traduce en elementos de acción y planificación más operacionales

---

<sup>15</sup>CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Conceptos básicos de la Planeación Estratégica [en línea]. Medellín: CCMA [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Conceptosbasicosplaneacionestrategica.aspx>>

➤ Fase de evaluación o gestión / sostenimiento, donde se refina y evalúa el rendimiento, la cultura, las comunicaciones, los informes de datos y otros aspectos estratégicos problemas ocurre<sup>16</sup>.

Figura 3. Pasos de la Planeación Estratégica



Fuente. AZÓCAR, Ramón E. Generalidad metodológica de la planificación [en línea]. Caracas: Blogspot [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://planificacioncontaduria.blogspot.com/2012/10/generalidad-metodologica-de-la.html>>

**1.6.1.3 Diagnóstico estratégico.** De acuerdo con Ionescu y Coroiu <sup>17</sup> el diagnóstico estratégico tiene como objetivo evaluar el potencial de las empresas mediante la evaluación de sus recursos internos y el entorno empresarial en el que éstas realizan su actividad, y con el cual se garantiza las premisas para fundar, elaborar y poner en práctica una estrategia de gestión competitiva.

El diagnóstico estratégico se divide en dos grandes diagnósticos:

<sup>16</sup> BALANCED SCORECARD INSTITUTE. Strategic Planning Basics [en línea]. Washington: La Empresa [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>>

<sup>17</sup> IONESCU, Vladimir y COROIU, Horea. El análisis de diagnóstico estratégico: una etapa esencial del proceso de gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas. 5 Conferencia internacional sobre gestión del conocimiento: proyectos, sistemas y tecnologías. Memorias. Bucarest: Universidad de Defensa Nacional "Carol I", 2010. p. 23

➤El diagnóstico externo. Según la Cámara de Comercio de Medellín <sup>18</sup>, incluye el estudio del entorno organizacional para identificar los factores que pueden influir significativamente en las operaciones. Se orienta a identificar las oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo competitivo de la empresa, que tiene en cuenta la capacidad tecnológica, y económica, los recursos geográficos, productivos y comerciales

➤El diagnóstico interno. En éste se identifican y analiza las fortalezas y debilidades de la empresa y las áreas especializadas, haciendo énfasis en cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.

➤Indicadores de gestión estratégica. Un elemento esencial de la planificación estratégica es la medida del grado de logro de los objetivos empresariales que deben completarse. De tal manera que, vinculado a cualquier Plan Estratégico, debe existir un Sistema Indicador que se asocie a la medir a cada uno de los objetivos estratégicos vinculados a dicho plan. Por lo tanto, “los Sistemas de Indicadores son una herramienta indispensable para medir la eficiencia de los planes; pero también son valiosos para identificar las mejoras que deberían introducirse en el cuerpo que los adopta”<sup>19</sup>.

Existen diversos aspectos que se tienen en cuenta para diseñar un indicador, éstos deben incorporarse teniendo en cuenta el propósito que buscan para mantener vigente su aplicación, algunos son denominación, patrón de comparación, interpretación, periodicidad, datos requeridos.

**1.6.1.4 Cuadro de mando integral.** Robert S. Kaplan y David P. Norton, describen el cuadro de mando integral -CMI- como “un instrumento que les permite a los directivos de las compañías llegar al éxito competitivo”<sup>20</sup>.

“El CMI se basa en el uso de indicadores de la actuación pasada con medidas que indiquen la actuación futura, y se diseñan a partir de la visión y la estrategia empresarial, contemplando su funcionamiento desde cuatro aspectos fundamentales procesos internos, financieros, clientes y aprendizaje y crecimiento”<sup>21</sup> (véase la Figura 4).

---

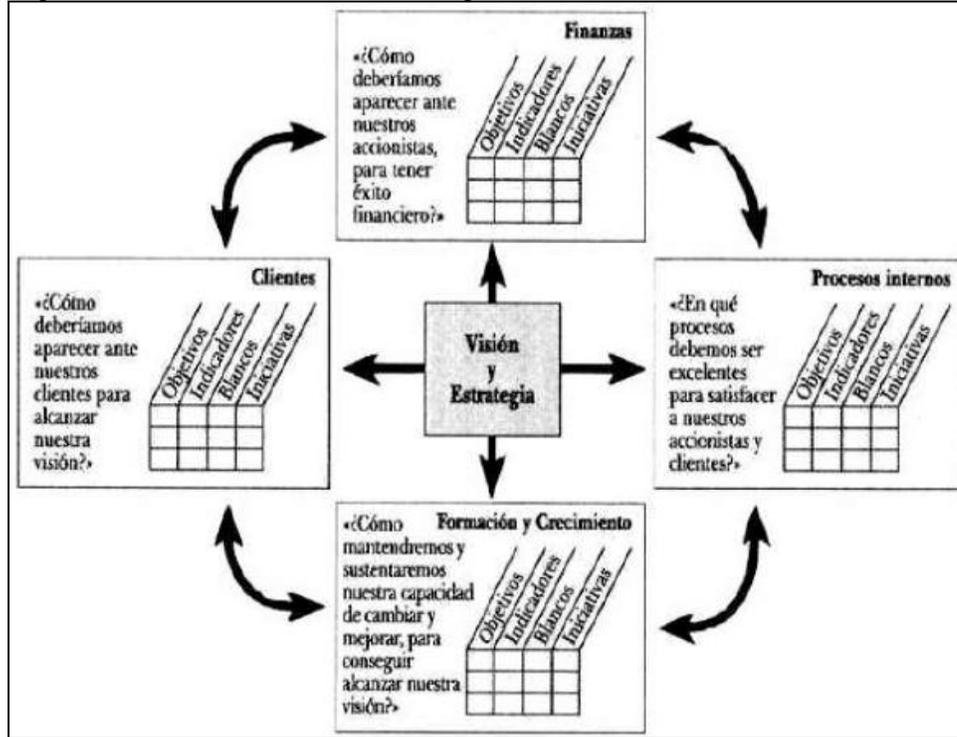
<sup>18</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. ¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización? [en línea]. Medellín: La Cámara [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>>

<sup>19</sup>UNIVERSIDAD DE VALENCIA. Indicadores de gestión [en línea]. Valencia: La Universidad [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.uv.es/uvweb/analysis-programming-service/en/statistics-indicators/strategic-indicators-1285868424658.html>>

<sup>20</sup> KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. 2 ed. Barcelona: Gestión, 2000. p.21.

<sup>21</sup> Ibid., p. 21

Figura 4. Cuadro de Mando Integral



Fuente. KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. 2 ed. Barcelona: Gestión, 2000. p.22.

### 1.6.2 Marco Conceptual

➤ **Planeación.** “Proceso de toma de decisiones para el logro de los objetivos, que se hace antes de efectuar una acción; es decir una toma de decisiones anticipada, donde se decide lo que se va a hacer y cómo se va a realizar; antes de que se necesite actuar”<sup>22</sup>.

➤ **Objetivos empresariales.** Describen lo que una empresa espera lograr a lo largo de un período y sirven como escalones para obtener mayores logros. “Pueden pertenecer a la compañía en su conjunto, departamentos, empleados, clientes e incluso esfuerzos de marketing, significa establecer un camino a largo plazo para su negocio. Los objetivos son lo que una empresa aspira a superar. La mayoría de las empresas utilizan medidas específicas para realizar un seguimiento de sus metas y objetivos”<sup>23</sup>.

<sup>22</sup> ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. 8 ed. México: Prentice Hall, 2005. p. 32

<sup>23</sup> ARMIJO, Marianela. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público gestión [en línea]. Bogotá: CEPAL [citado 18 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)>

➤ **Estrategia empresarial.** Una estrategia es “el medio por el cual se logran los fines (objetivos) deseados. Simplemente se puede describir como una planificación a largo plazo, que se preocupa por los principales problemas de recursos. Las estrategias se refieren al alcance de las actividades de una empresa, es decir, qué y dónde producen. Se pueden identificar dos categorías principales de estrategias: Estrategias genéricas (generales), y Estrategias competitivas”<sup>24</sup>.

➤ **Evaluación de los Resultados.** Se desarrolla con el fin de “determinar qué tan bien se está desempeñando la empresa comparando los resultados de las iniciativas con los objetivos y evaluando hasta qué punto cumplió con éstos. Sin importar el proceso, se pueden utilizar los indicadores para evaluar el desempeño comercial de su empresa y compararlo con el de otras compañías en su campo. Ambos métodos son valiosos para evaluar el desempeño de la compañía de una manera objetiva.”<sup>25</sup>.

➤ **Competitividad.** “La competitividad es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas para agregar más valor para sus clientes que sus rivales y lograr una posición de ventaja relativa”<sup>26</sup> La competitividad y las condiciones para ello forman un concepto complejo. Básicamente, se trata de vencer a los competidores en la calificación de un pedido y obtenerlo en buenas condiciones para que la empresa finalmente obtenga un excedente. Un modelo simplificado de competitividad que cubre las variables clave se puede conceptualizar como calidad, confiabilidad, velocidad y flexibilidad, además de ser rentable, y depende entonces de factores externos o de contexto, como el desarrollo económico, las características nacionales, los valores culturales, las instituciones sociales y la infraestructura.

➤ **Análisis PESTEL.** “Es un marco o herramienta utilizada por las empresas para analizar y monitorear los factores del macro entorno externo, que tienen un impacto en una organización. El resultado se utiliza para identificar amenazas y debilidades que se utilizan en un análisis FODA. El nombre es un acrónimo de cuatro factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y legales”<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Conceptos básicos de la Planeación Estratégica [en línea]. Medellín: CCMA [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Conceptosbasicosplaneacionestraategica.aspx>>

<sup>25</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Conceptos básicos de la Planeación Estratégica [en línea]. Medellín: CCMA [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Conceptosbasicosplaneacionestraategica.aspx>>

<sup>26</sup> ECONOPEDIA. Competitividad [en línea]. Bogotá: La Enciclopedia [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>>

<sup>27</sup> GIRALDO GÓMEZ y GUERRERO GUERRERO, Op. cit., p. 21

➤ **Análisis FODA.** Es “una herramienta de análisis estratégico que permite analizar la situación interna y externa de una empresa o proyecto”<sup>28</sup>, es particularmente poderoso ya que con un poco de reflexión, puede ayudar a descubrir oportunidades que la empresa está en condiciones de aprovechar. Y al comprender las debilidades de la misma, para administrar y eliminar las amenazas que de otra manera lo sorprenderían. Así mismo, contribuye con el análisis de los competidores para comenzar a diseñar una estrategia que ayude a distinguirse de éstos, para que pueda competir con éxito en el mercado.

➤ **Las 5 fuerzas de Porter.** El modelo” delimita un marco que permite analizar el nivel de competencia dentro de un sector para poder idear, así, una estrategia de negocio que haga rentable la empresa”<sup>29</sup>.

➤ **Modelo Canvas.** Es una representación visual de los modelos de negocios actuales o nuevos, generalmente utilizados por los gerentes estratégicos. “El lienzo proporciona una visión holística de la empresa en su conjunto y es especialmente útil para realizar un análisis comparativo sobre el impacto que un aumento en la inversión puede tener en cualquiera de los factores contribuyentes. Brinda a las personas un lenguaje común a través del cual pueden evaluar los procesos tradicionales y llevar la innovación a sus modelos de negocios”<sup>30</sup>.

➤ **Análisis de vulnerabilidad.** El objetivo de este sistema consiste en “determinar las amenazas o riesgos que pueden aparecer en el futuro y perjudicar en algún grado a la organización. Entonces, según la información obtenida en este análisis, se podrán tomar acciones que se anticiparán a estas amenazas o riesgos a los que la organización se tendrá que enfrentar en el futuro”<sup>31</sup>.

## 1.7 METODOLOGÍA

**1.7.1 Tipo de Investigación.** Es un estudio descriptivo. El tipo de investigación es aplicada. Se usa con el fin de resolver problemas, mediante la aplicación de conocimientos adquiridos. Dentro de los objetivos planteados se pretende realizar un diagnóstico para analizar el entorno externo e interno de la empresa y establecer la oportunidad de mejora.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p. 21

<sup>29</sup> *Ibíd.*, p. 22

<sup>30</sup> ACCION CONTRA EL HAMBRE. Metodología Canvas [en línea]. Ottawa: La Empresa [citado 6 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion\\_metologia\\_canvas.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf)>

<sup>31</sup> RODRIGUEZ, Mercedes. 5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocio [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>>

Su finalidad es de aplicación, ya que la intención es tomar los resultados del diagnóstico para aplicar en la empresa pues quiere extender su mercado y ser más competitiva.

Por último, el estudio se realizará en un período de tiempo específico, es decir que es de corte transversal, con lo que se obtendrá información en una fecha determinada.

## 1.7.2 Fuentes de Información

**1.7.2.1 Primarias.** Se toman datos internos y externos de la empresa, así mismo entrevistas personales y encuestas.

**1.7.2.2 Secundarias.** Estudios, Libros, revistas de investigación, información virtual, relacionada con el sector, estrategias empresariales y de planeación, las Cámaras de Comercio e Industria desarrollan y publican permanentemente información.

## 1.8 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del trabajo se plantean las siguientes fases (véase el Cuadro 1).

Cuadro 1. Fases de Proyecto

<b>FASE</b>	<b>Herramientas</b>	<b>Resultados Esperados</b>
Fase 1. Diagnóstico de la empresa	PESTEL DOFA Encuestas Perfil estratégico	Análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a su participación en el mercado frente a la competencia, y el desarrollo de sus actividades
Fase 2. Definición de ejes estratégicos	DOFA Análisis misión de la empresa Análisis visión de la empresa Análisis valores de la empresa	Ejes estratégicos definidos
Fase 3. Diseño plan estratégico		Cuadro del CMI de la empresa.

Fuente. El Autor.

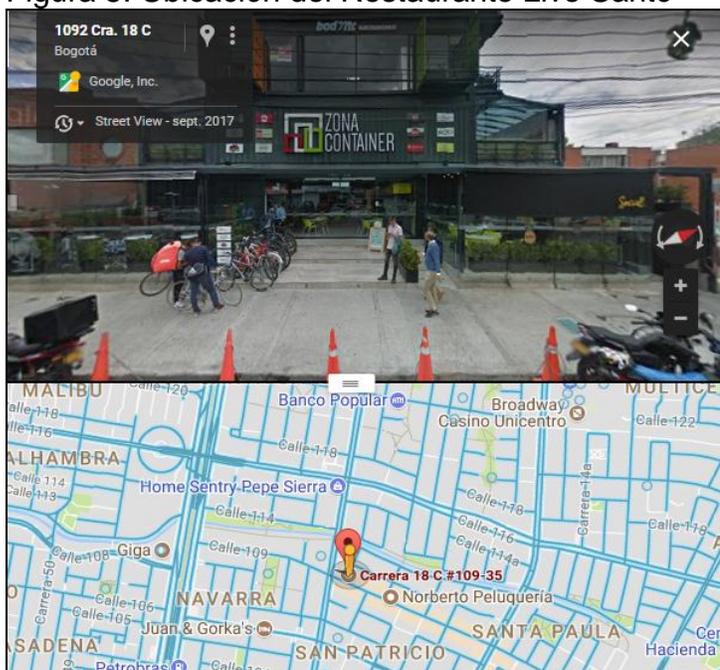
## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

**2.1.1 Localización.** Live Santé S.A.S., es un restaurante autoservicio especializado en gastronomía latina, asiática y de Europa, con orientación saludable gourmet, que promueve el respeto por la persona y el entorno, mezclando con creatividad productos sanos del campo.

Fue abierto 15 de julio del año 2015, contando con 3 años de experiencia en el mercado, actualmente se encuentra ubicado en una plazoleta de comidas del Edificio Zona Container (Carrera 18 C No. 109-35) de la ciudad de Bogotá (véase la Figura 5).

Figura 5. Ubicación del Restaurante Live Santé



Fuente. GOOGLE MAPS. Edificio Zona Container [en línea]. Bogotá; Google Maps [citado 23 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.google.com/maps/place/Cra.+18+C+%23109-35,+Bogot%C3%A1/@4.6952576,-74.0498728>>

**2.1.2 Líneas de productos y servicios.** Live Santé cuenta con una línea de productos gastronómicos variada, amoldándose a las necesidades de los clientes, entre estas se tiene:

➤ **Línea clásica** Compuesta por sopas del chef, tortas de atún, bruqueta salmonada.

➤ **Línea especializada**, compuesta por lomo parrilla con puré de papa, lomo champiñón con arroz integral encebollado, pollo champiñón con arroz integral encebollado y salmón maracuyá.

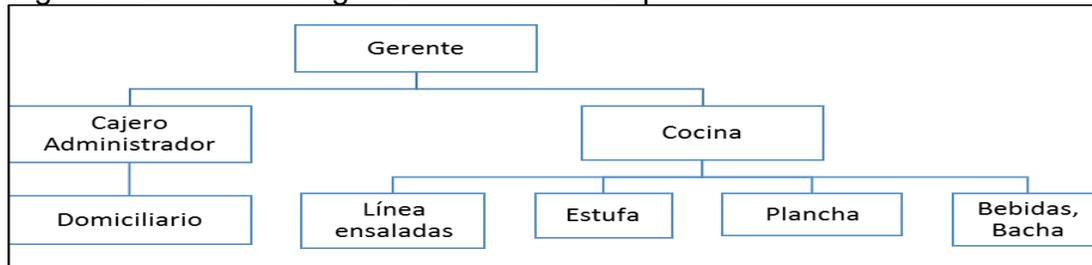
➤ **Línea ensaladas**, a base de vegetales y con porción de proteínas

➤ **Línea de jugos**, con frutas naturales y extractos saludables

Así mismo, se ofrece el servicio de domicilios mediante aplicaciones digitales y redes sociales.

**2.1.3 Estructura organizacional.** La empresa cuenta con una estructura administrativa genérica, debido al tamaño de la empresa como se muestra a continuación (véase la Figura 6).

Figura 6. Estructura Organizacional de la Empresa



Fuente. El Autor

En este punto, cabe resaltar que, la empresa no cuenta con un mapa de procesos definido ni un manual de calidad con el que se estandarice el proceso de elaboración de cada plato, y a pesar de tener los cargos establecidos, no se tiene un manual de funciones en el que se definan los perfiles de cargos.

**2.1.4 Cadena de valor del restaurante.** La cadena de valor de Live Santé, parte de los elementos de entrada que son las materias primas (ingredientes para las recetas y bebidas), la fuerza de trabajo, energía y los medios productivos que componen el restaurante, y sobre estas entradas se aplican las actividades básicas como el almacenamiento, la preparación y el servicio, obteniendo el servicio de preparación y venta de comida saludable gourmet. Así mismo se identifican actividades primarias o principales y actividades de apoyo o auxiliares, encaminadas a la generación de valor a través de los productos y el servicio, para lograr el posicionamiento competitivo en el sector de la gastronomía de la ciudad de Bogotá.

A continuación, se desglosa cada elemento de la cadena de valor de Live Santé y su representación gráfica (véase la Figura 7 y el Cuadro 2)

Figura 7. Cadena de Valor



Fuente. El Autor

Cuadro 2. Descripción Elementos Cadena de Valor

<b>ELEMETO</b>	<b>DESCRIPCION</b>
INFRAESTRUCTURA	Planificación de actividades y Finanzas Control de Costos y Gestión de Calidad. Control contable.
RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Proceso de selección y contratación teniendo en cuenta características de cada cargo</li> <li>➤Capacitación del personal en temas relacionados con manipulación de alimentos y servicio</li> <li>➤El personal nuevo antes de laborar conoce a la perfección el menú de la empresa.</li> </ul>
DESARROLLO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤La empresa cuenta con un sistema de control de inventario y de compras y venta.</li> <li>➤Software para planificación y especificaciones de recetas, tiempos de Cocción, preparación, costo</li> <li>➤Sistema de temperatura y almacenamiento para la conservación de los productos.</li> <li>➤Maquinaria para preparación de alimentos</li> </ul>
APROVISIONAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤La administración tiene especificaciones para la compra de materias primas, encaminadas a mantener un stock de productos frescos y que permita mantener todos los productos del menú en excelentes condiciones para su utilización.</li> <li>➤Posee una gran cantidad de proveedores, con procesos de entrega y almacenamiento d productos para que éstos no pierdan su frescura.</li> </ul>
LOGÍSTICA INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Los insumos son adquiridos de empresas que mantienen grandes estándares de calidad lo cual les da un sabor único a los platos de Live Santé</li> <li>➤Todos los productos se mantienen en cuidadosos métodos de almacenamiento y refrigeración para mantener frescos los ingredientes de los platos</li> <li>➤Manejo de entradas y salidas de inventario y devoluciones a proveedores</li> </ul>
OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Todos los productos antes de ser utilizados son supervisados por el jefe de cocina que revisa las fechas de vencimiento.</li> <li>➤El jefe de cocina es el encargado de verificar que los productos estén siendo utilizados en una proporción correcta.</li> <li>➤El jefe de cocina supervisa que las recetas sean ejecutadas presentadas según las especificaciones de proceso</li> </ul>
LOGÍSTICA EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤El personal a cargo de la limpieza está pendiente de mantener todas las áreas del restaurante en condiciones de aseo y presentación.</li> <li>➤El personal de atención al cliente sugiriendo los platos de acuerdo a los gustos de los clientes, además de brindar un servicio óptimo de atención</li> <li>➤Los platos son entregados en un tiempo justo para el agrado del cliente.</li> </ul>

Cuadro 2. (Continuación)

ELEMETO	DESCRIPCION
MARKETING Y VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Uso de redes sociales para dar a conocer sus nuevos platos, promociones y eventos especiales</li> <li>➤ Promoción y publicidad de los platos y recetas dando a conocer la comida saludable</li> <li>➤ Alianza estratégica con empresas de pedidos en plataformas digitales que promocionan la comida del restaurante</li> </ul>
POST-VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se les preguntan a los clientes que tal estuvo la comida.</li> <li>➤ Se toman en cuenta las opiniones de los clientes en redes sociales y plataformas digitales para brindarles un mejor servicio para la próxima visita.</li> </ul>

Fuente. El Autor

## 2.2 ANÁLISIS DE ENTORNO

El análisis de entorno comprende el estudio de los factores que afectan el desempeño de la empresa pero que no dependen directamente de ella, y que se relacionan. Generalmente, el entorno empresarial comprende dos elementos principales “el entorno específico que afecta de modo especial a nuestra empresa, y es más cercano y el entorno general que afecta a todas las empresas, y no lo hace de modo tan directo”<sup>32</sup>.

**2.1.1 Entorno general.** Para realizar el análisis del entorno general de Live Santé, se utilizará el análisis PESTEL, que es un instrumento que estudia los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la campaña y su desarrollo.

**2.1.1.1 Análisis político.** Haciendo un recorrido por la información sobre aspectos políticos que pueden incidir directa o indirectamente en el desarrollo de la empresa, se tiene lo siguiente:

➤ La Constitución Política pública Colombiana promueve la creación de empresas, en su Título XII “Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública”, artículo 333 se estipula la libertad económica y se considera la empresa como la base para el desarrollo, por lo cual el Estado estimulará el desarrollo empresarial. Así mismo, establece que la actividad económica y la iniciativa privada son de libre ejercicio entorno a ciertos límites que tengan un beneficio común. “Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos”<sup>33</sup>.

<sup>32</sup> GRUPO EDITORIAL EDEBE. La empresa y su entorno [en línea]. Barcelona: La Empresa [citado 5 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343\\_LA\\_EIE\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf) >

<sup>33</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución política. Art. 333

➤ Por otro lado, el actual gobierno está promoviendo la política de emprendimiento, que consiste en “fortalecer fondos como Emprender, Innpulsa y el uso de las regalías regionales, de la mano de universidades y el sector privado para promover fondos ángel<sup>(\*)</sup> potenciados con acompañamiento técnico y mentoría práctica para las pymes y nuevos emprendedores”<sup>34</sup>. Así mismo, promueve políticas de apalancamiento de la inversión con un régimen que libere el potencial de plataformas tecnológicas para el crowdfunding, que son “comunidades digitales que permiten el financiamiento de proyectos gracias a patrocinadores que reciben a cambio una recompensa por el apoyo al emprendedor”<sup>35</sup>, y que, en el último año se ha duplicado; y otros mecanismos de financiación alternativa.

➤ Adicionalmente, la presidencia de la república también está promoviendo políticas de emprendimiento en materia de “disminución de trámites, facilidad para crear y disolver emprendimientos, tarifas tributarias diferenciales, además de Implementar el uso de la factura electrónica que servirá para controlar e identificar a los evasores del IVA y así mejorar la fiscalización, para hacer más eficiente la labor del estado y tener los recursos para la inversión social”<sup>36</sup>

➤ De acuerdo con la presidencia de la república, la agenda de política económica, orienta al país a un sistema tributario más simple, es decir, “un sistema tributario procompetitividad, proahorro, proinversión y proproductividad. En este sentido cabe mencionar que el impacto de la reforma tributaria, tanto en arriendos como en insumos, especialmente los importados, que ha estado entre el 5 a 8% por año influye en la asignación de precios de los productos de los restaurantes debido a los costos de materia prima más elevados”<sup>37</sup>

➤ La Reforma Tributaria (Ley 1819/2016) incluyó elementos que le dan mayor equidad, progresividad y eficiencia al sistema tributario, “frenando los planes de expansión empresarial especialmente los de las franquicias además de frenar la entrada de nuevos competidores a las industrias, dando ventajas a las empresas

---

(\*) Inyección de capital realizada por individuos en start-ups o en empresas que se encuentran en etapas tempranas de su ciclo de vida a cambio de una participación accionaria

<sup>34</sup> REVISTA PORTAFOLIO. La propuesta para el sector empresarial y el emprendimiento de Iván Duque [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/la-propuesta-economica-de-ivan-duque-516461>>

<sup>35</sup> REVISTA DINERO. Tres plataformas de crowdfunding para financiar proyectos [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/plataformas-de-crowdfunding-para-financiar-proyectos/243850>>

<sup>36</sup> CARRIÓN, César. Políticas y reformas en emprendimiento [en línea]. Bogotá: Presidencia de la República [citado 28 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/180829-El-objetivo-es-una-sociedad-digital-donde-la-tecnologia-mejore-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos-Presidente-Duque.aspx>>

<sup>37</sup> REVISTA DINERO. Peso colombiano inicia semana con ligera devaluación [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/peso-colombiano-inicia-la-semana-con-devaluacion/258033>>

locales. Esta reforma también creó una sobretasa y como consecuencia, la tasa efectiva de tributación es una de las más altas de América Latina”<sup>38</sup>.

Pese a lo anterior, otras entidades como Bancoldex, queriendo apoyar el emprendimiento y su acceso al crédito, ha desarrollado un modelo de financiación, “con líneas de redescuento, modificaciones en la forma en que se califican la vida crediticia de los emprendedores, para el diseño de nuevos productos y servicios, además de brindar asesorías y formulación estratégica en etapa temprana para estos empresarios”<sup>39</sup>.

➤ El aumento del IVA y la eliminación del descuento de dos puntos han incrementado la tributación de los bienes de capital, lo que restringe la capacidad de transformación del aparato productivo.

De acuerdo con lo anterior, el análisis del aspecto político muestra oportunidades favorables para la empresa Live Santé S.A.S., entorno a las nuevas políticas que respaldan a emprendedores y pymes, especialmente en lo que a financiación y adquisición de créditos se refiere, pues en la actualidad se ha observado que las pequeñas empresas y nuevos emprendedores enfrentan restricciones para mantenerse en los mercados y crecer, estancándose en sus actividades por falta de inversión, a lo que mecanismos como el modelo crowdfunding y el ángel inversionista, así como tasas de intereses especiales y nuevos métodos de calificación crediticia; situación ésta con la que se puede beneficiar Live Santé al tener que requerir capital de inversión para implementar el plan estratégico.

Sin embargo, con el análisis también se pudo determinar que, hay aspectos de las políticas económicas que pueden ser desfavorables para el desarrollo de la empresa en el futuro cercano, una de ellas relacionada con la reforma tributaria y el aumento del IVA, que pueden influir en el aumento de los gastos operativos de la empresa. Así mismo, está la falta de políticas que intervengan la informalidad de las empresas, pues al ser informales y no cumplir con el pago de tributación tienen ventajas sobre las empresas que en su calidad de legalmente constituidas deben obligarse a pagar los respectivos impuestos u obligaciones para su funcionamiento.

**2.1.1.2 Análisis económico.** En este aspecto se analizan aspectos que influyen en el desarrollo económico del país, el cual busca la promoción de un crecimiento equitativo de largo plazo y la generación y asignación eficiente de recursos para apoyar el desarrollo y la igualdad, por lo que se tienen en cuenta aspectos como el desempleo, el PIB, la producción, la competitividad, los precios entre otros, y que

---

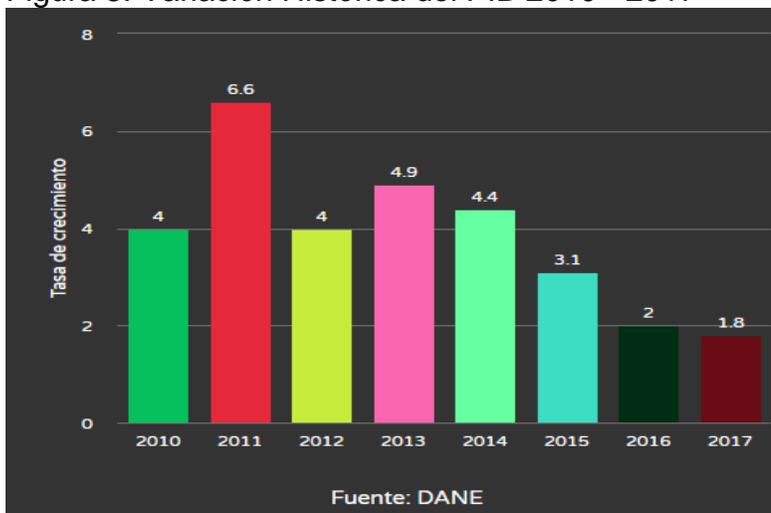
<sup>38</sup> CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de competitividad resumen ejecutivo 2017-2018. Bogotá: El Consejo, 2018. p. 6 - 7

<sup>39</sup> REVISTA DINERO. Tres rutas de financiación que tienen los emprendedores colombianos [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/formas-de-financiacion-para-emprendedores-en-colombia/241442>>

se hace importante para las empresas, pues con esta información se puede tener una idea del dinamismo económico del país y su incidencia en el desarrollo empresarial.

➤Un aspecto importante a tener en cuenta es el comportamiento del producto interno bruto PIB que muestra la medida del valor de la actividad económica del país, en este sentido, se observa que, durante el año 2017 Colombia registro el PIB más bajo de los últimos 8 años el cual fue de 1,8% (véase la Figura 8), sin embargo, para el primer trimestre del 2018 el PIB creció 2,2%, y sigue siendo superior al de América Latina. En cuanto al aporte del mercado gastronómico al PIB, éste se presentando una tendencia positiva en los últimos años, aportando el 3.6% al PIB sectorial<sup>40</sup>.

Figura 8. Variación Histórica del PIB 2010 - 2017



Fuente. DIARIO DEL HUILA. En 2017 Colombia registró el PIB más bajo en casi una década [en línea]. Neiva: El Diario [citado 29 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.diariodelhuila.com/en-2017-colombia-registro-el-pib-mas-bajo-en-casi-una-decada>>

➤En cuanto a la productividad empresarial en Colombia, según el último informe de Fedesarrollo, el país muestra mayor índice de rezago en aspectos como la infraestructura, afectada por los casos de corrupción en contratación, además de falta de medidas para conectar al país con el mundo; así mismo, “en el ambiente macroeconómico, mostrándose incertidumbre por el déficit fiscal y la balanza de pagos; y en la eficiencia del mercado de bienes, en donde las barreras a la libre

<sup>40</sup> DIARIO DEL HUILA. En 2017 Colombia registró el PIB más bajo en casi una década [en línea]. Neiva: El Diario [citado 29 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.diariodelhuila.com/en-2017-colombia-registro-el-pib-mas-bajo-en-casi-una-decada>>

competencia y las altas tasas de tributación deterioran los incentivos a invertir por parte de las empresas<sup>41</sup>.

➤ La eficiencia del mercado laboral, ha mostrado afectaciones relacionadas con las desigualdades en las escaleras salariales, deficiencias en el trabajo cooperativo y entre clima organizacional, así como impactos negativos por el pago de impuestos y subsidios en la creación de incentivos a los trabajadores, lo que dificulta la formalidad laboral y empresarial, incrementando el índice de desempleo que “para el mes de julio de 2018 tuvo una la tasa de 9,7%, la tasa global de participación 63,6% y la tasa de ocupación 57,4%, Las ramas de actividad económica que concentraron el mayor número de ocupados fueron: Comercio, hoteles y restaurantes; Servicios comunales, sociales y personales y Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca. Estas tres ramas captaron el 63,3% de la población ocupada<sup>42</sup> (véase la Figura 9).

En lo que a Bogotá se refiere, Bogotá la capital tuvo una tasa global de participación del 70,1%, una tasa de ocupación del 62,7% y una tasa de desempleo del 10,6%.

Figura 9. Distribución porcentual, variación porcentual y contribución a la variación de la población ocupada según rama de actividad 2018

Rama de actividad	Distribución (%)	Variación (%)	Contribución (p.p)
<b>Total nacional</b>	<b>100,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,4</b>
Servicios comunales, sociales y personales	20,5	5,1	1,0
Otras ramas*	3,3	7,5	0,2
Industria manufacturera	11,5	1,6	0,2
Comercio, hoteles y restaurantes	26,8	0,0	0,0
Construcción	6,2	-1,1	-0,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,9	-1,9	-0,1
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	7,8	-1,9	-0,2
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	16,0	-3,6	-0,6

Fuente. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Principales indicadores del mercado laboral - Julio de 2018. Bogotá: DANE, 2018. p. 9

➤ En cuanto al índice de precios al consumidor, “Entre julio de 2017 y junio de 2018 (últimos doce meses), la variación del IPC Total fue de 3,20 %, la más baja registrada en el periodo móvil julio-junio de los últimos cuatro años, siendo esto favorable, ya que éste indicador registra el cambio de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar, lo cual permite a las empresas

<sup>41</sup> REVISTA PORTAFOLIO. Corrupción, uno de los obstáculos que más retrasa la competitividad del país [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 20 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.portafolio.co/economia/informe-nacional-de-competitividad-en-colombia-511284>>

<sup>42</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Principales indicadores del mercado laboral - Julio de 2018. Bogotá: DANE, 2018. p. 7

mantener precios estables y ser competitivos”<sup>43</sup>. Sin embargo, al depender de diversos factores, el PIB se puede ver expuesto a cambios negativos principalmente por el comportamiento de la tasa de cambio.

➤ En lo relacionado a los índices de salario en Colombia, se tiene que el 34% de los empleados ganan entre \$781.242 y \$1.000.000, un 29% gana entre \$1.000.001 a \$ 2.000.000. Por su parte, el 16% gana menos de un salario mínimo.

➤ En materia de productividad laboral y nivel de competencia de los trabajadores, Colombia muestra un rezago considerable si se compara con las principales economías del mundo, esto debido a la falta de conocimiento o falta de utilización de sistemas formales de contratación, y la falta de un modelo nacional de certificación de competencias laborales.

➤ En cuanto a la productividad empresarial, Colombia ha presentado un pobre desempeño y se estima que en 2017 tuvo una variación negativa de 0,3%, esto debido a que gran parte de “las empresas de manufactura son pymes, por tanto, muestran índices bajos de productividad, debido a las limitadas opciones de crecimiento por la informalidad, a esto se le suman los altos costos en el transporte, lo que impide que las empresas se integren efectivamente a las cadenas globales de valor. Por tanto, la baja conectividad y el alto costo que esto implica, se refleja en el rendimiento de las exportaciones”<sup>44</sup>.

➤ De acuerdo con la Revista Dinero, la coyuntura de la economía ha llevado a que el sector de restaurantes alcance un crecimiento en los últimos años, De acuerdo con la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodres), “el sector tuvo en promedio un crecimiento en todo el país superior a 22% desde el 2015, así mismo, el consumo de comida en restaurantes ha tenido un crecimiento en los últimos 5 años superior al 5%”<sup>45</sup>.

➤ Una de las preocupaciones para el sector de restaurantes, es la informalidad, que corresponde al 50% de los negocios, afectando a quienes operan de manera legal, alterando el valor del sector, pues las empresas legales se rigen bajo normas estrictas de procesos de limpieza y salubridad, además de pagar impuestos, mientras que las empresas ilegales no lo hacen

---

<sup>43</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Índice de precios al consumidor (IPC) [en línea]. Bogotá: DANE [citado 10 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>>

<sup>44</sup> FEDESARROLLO. Productividad y salario mínimo [en línea]. Bogotá: ACRIP [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3527/IML\\_Enero\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3527/IML_Enero_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>

<sup>45</sup> REVISTA DINERO. El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017 [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>>

➤ El comportamiento de la tasa de cambio del peso frente al dólar genera cambios en los diferentes sectores, relacionados con la adquisición de insumos del exterior, lo que genera impactos en los costos de producción y, por ende, el precio al consumidor final.

De acuerdo con lo anterior en materia económica, se presentan oportunidades para la empresa Live Sante, ya que el sector de gastronomía y restaurantes ha sido uno de los que mejor comportamiento ha tenido, su aporte al PIB ha contribuido a que éste haya mejorado en el último año, además el crecimiento que el sector ha tenido en los últimos años en el mercado genera confianza; por otro lado, el índice del precio al consumidor se mantiene estable lo que favorece la estabilidad de precios en los diferentes mercados podría considerarse como un factor de estabilidad y competitividad.

Sin embargo, se observa una amenaza relacionada con el índice de salarios en Colombia, ya que el mayor porcentaje de personas que laboran reciben ingresos en promedio de un salario mínimo o menor que esto, lo que limita su capacidad de gasto, es decir, que las ventajas del restaurante se podrían ver afectadas porque la gente preferiría llevar su comida desde la casa a comer en restaurantes que resulta más costoso. Esto sumado al índice de productividad bajo que ha presentado el país, principalmente por la informalidad y la capacidad limitada de las empresas al ser pequeñas, además de los cambios en las tasas de cambio que tanto influyen en la economía nacional, puede ser una amenaza para Live Sante.

**2.1.1.3 Análisis social.** El entorno social, explica varios aspectos que pueden influir en el comportamiento empresarial, pues incluye elementos como “el estilo de vida, el nivel educativo, formación profesional, pautas culturales, demografía, entre otros, que explican el comportamiento del consumidor potencial”<sup>46</sup>.

➤ Una de las principales características del país en material social es la diversidad étnica que existe, encontrándose desde poblaciones indígenas, comunidades, mezclas de mulatos, mestizos y blancos, todos distribuidos a lo largo del territorio<sup>47</sup>.

➤ El primer aspecto a analizar es la dinámica poblacional, la cual ha cambiado en los últimos años, y que “el aumento poblacional tiene una tasa de 1,4, mostrando que en 2017 la población femenina fue mayoritaria, con 24.925.492 mujeres, lo que supone el 50,8% del total, frente a los 24.140.123 hombres que son el

---

<sup>46</sup> PEÑALVER, Pablo. Entorno social [en línea]. Bogotá: Proyecto empresarial [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://proyectoempresarial.wordpress.com/tag/entorno-social/>>

<sup>47</sup> COLOMBIA.COM. Demografía [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/demografia/>>

49,2%”<sup>48</sup>, así mismo se ha observado “un aumento de la esperanza de vida la cual paso de 60 años hace dos décadas a 75 años en la actualidad. La tasa de mortalidad pasó de 6,8 por cada mil habitantes entre 1985 y 1990 a 6 en 2005 y hasta 2020, según el DANE. Esto quiere decir que en las últimas décadas se incrementó el tiempo de vida y por tanto su permanencia en el territorio”<sup>49</sup>, sin embargo, el aumento de la expectativa de vida está acompañado por la disminución de la tasa de natalidad, ya que los jóvenes no quieren tener hijos y los adultos mayores están incrementando, por lo que el país va a tener menos jóvenes y más personas en la edad de adultos mayores y esto causará que haya menos individuos productivos, este hecho también ha modificado las costumbres y comportamientos de los colombianos, y no de forma negativa. Se han cambiado hábitos culinarios, culturales y de medios de comunicación. Finalmente, se tiene que la mayor proporción de población está ubicada en edades entre 15 y 64 años con un 68%.

➤ Por otro lado, y de acuerdo con Migración Colombia, desde 2012 hasta la fecha, han ingresado al país alrededor de 150 mil venezolanos de manera irregular, el 67% de esta migración es de segunda generación, es decir, son hijos o nietos de los colombianos que en su momento se fueron a ese país y que hoy están retornando la mayoría se dedica a actividades informales y son de estrato social bajo”, por otro lado, la población colombiana también ha empezado a dejar el campo y trasladarse a la ciudad por los diferentes conflictos, por lo que el 77% ahora vive en las cabeceras y cerca del 23% en centro poblados”<sup>50</sup>.

➤ En cuanto a la conformación de los hogares, según el DANE, en los últimos cinco años el número de personas por hogares ha pasado de 5,2 a 3,3 personas, actualmente el 15 % de las familias son unipersonales, esto teniendo en cuenta que los jóvenes de los hogares están terminando más rápido su formación académica y entran al mercado laboral independizándose de sus familias.

➤ Por otro lado, en cuanto a las tendencias de los consumidores en gastronomía, se ha demostrado que, en los últimos años, éstos buscan alternativas en las cuales se presente menos invasión en los procesos y que se evidencie más procesos orgánicos, en los que no haya alteraciones químicas, siendo por tanto más sensibles y cuidados con el medio ambiente, que los alimentos sean más naturales y por ende más saludables.

---

<sup>48</sup> DATOS MACRO. Colombia – población Demografía [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia>>

<sup>49</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Proyecciones nacionales y departamentales de la población 2005 -2020. Bogotá: DANE, 2010, p. 9

<sup>50</sup> COLPRENSA. Los retos de Colombia como el tercer país más poblado de Latinoamérica [en línea]. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia [citado 30 agosto 2018]. Disponible en Internet: <URL: [http://agenciadenoticias.unal.edu.co/enlosmedios.html?tx\\_unalreportesmedios\\_enlosmedios%5Bnoticia%5D=50547&tx\\_unalreportesmedios\\_enlosmedios%5Baccion%5D=show&tx\\_unalreportesmedios\\_enlosmedios%5Bcontroller%5D=Noticias&cHash=b37ff2d821c25745c2fceb825e8cea03](http://agenciadenoticias.unal.edu.co/enlosmedios.html?tx_unalreportesmedios_enlosmedios%5Bnoticia%5D=50547&tx_unalreportesmedios_enlosmedios%5Baccion%5D=show&tx_unalreportesmedios_enlosmedios%5Bcontroller%5D=Noticias&cHash=b37ff2d821c25745c2fceb825e8cea03)>

➤ Los gustos gastronómicos de las personas en Colombia, estadísticamente hablando, han mostrado que “el 34% de los comensales quiere más vegetales en su platillo, el 32% quiere consumir comidas con menos grasa, el 26% pide reducir el tamaño de las porciones, al 22% le gustaría comida asada, a la parrilla o al horno y al 19% le gustarían platos con menos calorías”<sup>51</sup>.

➤ Los restaurantes han tomado una gran trascendencia en la vida diaria del trabajador, ya que los estilos de vida son cada vez más acelerados y agitados, por tanto no se dispone de mucho tiempo para preparar la comida que se va a consumir

➤ La gastronomía despierta el interés de los visitantes pues representa una parte importante de la cultura del lugar al ser una significativa muestra del quehacer cotidiano de un grupo social determinado. El viajero viene por diferentes motivos y encuentra en la cocina local un referente especial ya que es el primer contacto que lo aproxima a la comunidad convirtiéndose en una de las razones que lo estimulan a regresar, y Colombia por tener una gran variedad en su gastronomía tiene una ventaja.

De acuerdo con los datos sociales encontrados, se tiene que la población colombiana ha crecido en las últimas décadas y que su esperanza de vida igualmente ha aumentado, además que el mayor porcentaje de población corresponde a las mujeres, las cuales ahora tienen un papel más relevante en el mercado laboral esto sumado a la independencia de las personas más jóvenes debido a su ingreso laboral temprano, así como la llegada masiva de migrantes venezolanos en los últimos años hace que las principales ciudades tengan mayores consumidores con capacidad de pago.

Lo anterior se toma como una oportunidad para Live Santé, ya que hay muchas más personas que vive solas y que por sus estilos de vida agitados, tienen menos tiempo de cocinar alimentos, por lo tienen la necesidad de usar restaurantes, a esto se suma que ha aumentado el deseo por la comida saludable en el país, lo que muestra grandes expectativas para el restaurante.

**2.1.1.4 Análisis tecnológico.** La tecnología en el ámbito empresarial ha permitido reducir las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías, de ahí la importancia de analizar la situación del uso de tecnologías en el país, a continuación, se muestran, algunos de los aspectos más relevantes.

---

<sup>51</sup> RODRÍGUEZ, Irene. Consumidores no buscan lo 'light', sino lo saludable [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.nacion.com/archivo/consumidores-no-buscan-lo-light-sino-lo-saludable/7ZHNLQPZFZBS7MMI32ZJYSJXCX4/story/>>

➤ La cadena de valor del sector tecnológico en Colombia se compone de cinco grandes dimensiones como se muestra a continuación (véase la Figura 10), cada una implica un aporte significativo en la manera actual de desarrollo empresarial en el país, por tanto, su importancia en los modelos de negocios es indiscutible.

Figura 10. Cadena Productiva del Sector TIC



Fuente. COLOMBIA. MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN. Comportamiento macroeconómico del Sector TIC en Colombia. Bogotá: Mintic, 2015. p. 6

➤A pesar de la incorporación de TIC en el país, y que el uso de dispositivos móviles se ha convertido en uno de los elementos básicos e indispensables en la vida de los colombianos, concentrando su uso en actividades recreativas y de información pues el 75,4% de las personas hacen uso del internet con el fin de comunicarse por medio de las redes sociales, mientras que solo el 9,7% utilizan la red como medio de compra, razón por lo cual Colombia, tiene un gran reto que suponga el aprovechamiento del potencial que brinda el uso de TIC en actividades transaccionales o comerciales.

En este sentido, se ha observado que pymes tienen un rezago entre adopción tecnológica, pues al no incorporar las TIC en sus modelos de negocio, limitada su desarrollo productivo e incursión en los mercados domésticos o en la economía mundial. Adicionalmente, las tecnologías digitales avanzadas como ciberseguridad, computación en la nube, internet de las cosas, robótica, impresión 3D, realidad virtual, inteligencia artificial, big data y blockchain, deben ser adoptadas y asimiladas por más empresas, ya que representan una ventaja en el desarrollo productivo y empresarial y las pondría en un nivel más competitivo<sup>52</sup>.

➤Por otro lado, las empresas colombianas tiene un rezago en la incorporación de tecnologías avanzadas para el procesamiento y la distribución; según el Observatorio de Economía Digital, “en 2017 las empresas grandes en el país

<sup>52</sup> REVISTA DINERO. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>>

presentaron una penetración muy baja de Internet de las Cosas (14,8%), robótica (11,1%), impresoras 3D (4,8%), realidad virtual (1,7%), Big Data (16,8%) e Inteligencia Artificial (9,7%)”<sup>53</sup>.

➤ Así mismo encuestas realizadas por el MinTIC y la Cámara de Comercio de Bogotá en 2017 muestran que, “tan solo el 16% de las empresas grandes, el 14% de pymes y 12% de microempresas, realiza ventas a través de internet. En el caso de la cadena de aprovisionamiento, solamente el 18% de las empresas grandes, 17% de las pymes y 15% de microempresas realiza compras haciendo uso del internet”<sup>54</sup>.

➤ En cuanto al uso de tecnologías en la industria gastronómica, ésta no muestra grandes avances en comunicación digital, pues son los usuarios los que promueven, el 90% de los contenidos relacionados con el sector y tan solo el 10% es promovido por los actores de la industria.

➤ Las nuevas tecnologías y las redes son el motor de publicidad y promoción de cualquier empresa, el sector gastronómico no es ajeno a esto, la gente usa las nuevas tecnologías de comunicación e información para promocionar sus restaurantes, para mostrar sus productos, además de generar posicionamiento gracias al contenido generado por el consumidor en las diferentes redes sociales.

➤ Que los restaurantes utilicen innovaciones TIC contribuye al mejoramiento de procesos como servicio al cliente aumentando su satisfacción, incremento los ingresos por la cantidad de pedidos frecuentes, predicción en las ventas, perfeccionamiento de productos, y especialmente en la gestión del cliente y su relación con el establecimiento

De acuerdo con lo anterior, el desarrollo tecnológico en el país ha avanzado significativamente y sigue en proceso de incorporación de nuevas tecnologías, especialmente a nivel empresarial, pues cada vez hay más herramientas tanto de software como de hardware y equipos diseñados para facilitar las diferentes industrias y el desarrollo de los mercados, sin embargo, su uso por las empresas aún es incipiente, hace falta más incorporación de éstas en los procesos productivos y darle mayor trascendencia al comercio electrónico, pues éste brinda grandes oportunidades en la comercialización y venta de productos y servicios y facilitar las transacciones comerciales.

---

<sup>53</sup> REVISTA DINERO. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>>

<sup>54</sup> REVISTA DINERO. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>>

A pesar de lo anterior, en la industria gastronómica se observa un panorama favorable ya que las nuevas tecnologías no sólo se orientan hacia el servicio al cliente, comercialización, venta y promoción de los productos por redes sociales y plataformas digitales, sino que se puede incorporar dispositivos tecnológicos para la toma de pedidos dinámica y facturación en el punto de venta, mejorando la experiencia de los clientes y agilizando procesos, esto puede ser una oportunidad para ser aprovechada por Live Sante.

**2.1.1.5 Análisis ecológico.** Se refieren a variables relacionadas con el entorno físico. Esto puede incluir cosas como la salud del consumidor, el cambio climático, la disponibilidad de energía o cualquier consecuencia directa de estas cosas. Se debe analizar desde el momento de la producción, hasta el momento del postconsumo.

➤ En Colombia, se incorporó el aspecto medio ambiental en la gestión empresarial como medio para el mejoramiento de los procesos productivos enfocándose en la prevención y minimización eficientemente de impactos y riesgos al medio ambiente y a la salud humana, garantizando su protección, así como “el crecimiento económico, el bienestar social y la competitividad empresarial, como un desafío a largo plazo”<sup>55</sup>.

➤ Según datos del DANE, “los establecimientos industriales realizaron inversiones en protección y conservación del ambiente en el año 2016 por valor de \$236.243 millones. Las categorías de protección ambiental en las que se efectuaron las mayores inversiones fueron: protección del aire y el clima (56,8%), gestión de las aguas residuales (32,6%) y gestión de residuos (3,9%)”<sup>56</sup>. Sin embargo, en cuanto a consumo responsable, en Colombia se producen entre 28-30 millones de toneladas de alimentos anualmente y se pierden o desperdician casi 10 millones en el mismo periodo. Así mismo, se recicla entre el 8% y el 15% de lo que se desecha. El resto para en los rellenos sanitarios, ríos, es quemado o enterrado.

➤ En cuanto a disposición de residuos, los establecimientos industriales dispusieron aproximadamente 1.287.180 toneladas de residuos convencionales. Los residuos clasificados como otros no metálicos, representaron la mayor proporción de residuos dispuestos por los establecimientos industriales con un 71,0%, seguido por los residuos orgánicos con un 15,2% y los residuos mezclados con un 10,7%; y solo se recicla un 17% de los residuos.

---

<sup>55</sup> BERNAL FIGUEROA, Andrea Angélica; BELTRÁN PARADA, Claudia Johana y MÁRQUEZ MÁRQUEZ, Andrés Felipe. Producción Más Limpia: una revisión de aspectos generales. En: Investigación, innovación e ingeniería. Marzo- agosto, 2016. vol. 3, no. 2, p. 68

<sup>56</sup> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DANE. Encuesta Ambiental Industrial -EAI- [en línea]. Bogotá: DANE [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/ambientales/encuesta-ambiental-industrial-eai>>

➤ En cuanto a la producción verde, los resultados en la última década han sido satisfactorios, observándose una respuesta positiva a los retos y compromisos ambientales por parte del sector productivo, destacándose que “el empresario ha venido comprobando que la inclusión de la variable ambiental tiene un valor agregado en su esquema de producción y ya no es considerado como una carga impositiva, observándose cada vez más un enfoque ambiental preventivo y un manejo responsable y competitivo en su desarrollo corporativo”<sup>57</sup>.

➤ Así mismo, las etiquetas bio, eco, orgánico, de comercio justo, responsable o sostenible tienen un gran potencial en el país, pero corren el riesgo de ser una tendencia de poco peso, ya que “los productos sostenibles son de acceso exclusivo para un nicho reducido de consumidores, para aquellos que tienen dinero para comprarlos, pero no para todos”<sup>58</sup>.

➤ En cuanto al manejo ambiental y ecológico en los resultados, los propietarios de los restaurantes manifestaron que ignorar muchas prácticas verdes para disminuir la generación de desechos. Sin embargo, “se ha mejorado, en la reducción de su carta y la han replanteado para el mejor aprovechamiento de los ingredientes. También han intentado tener una relación más cercana con los consumidores, con una intención educativa y como una manera de conocer mejor sus necesidades para ofrecer un producto en las porciones adecuadas, promoviendo pequeños cambios como invitar a que se lleven las sobras”<sup>59</sup>.

Después de hacer el análisis ambiental y ecológico del entorno, se encuentra que en Colombia se sigue promoviendo tanto la producción como el consumo verde, mediante prácticas y programas de tanto de conservación del medio ambiente, como para el manejo de recursos, sin embargo, una de las amenazas en todas las industrias, especialmente en la industria gastronómica es la generación de residuos y desechos, en el que tienen culpa tanto los restaurantes como los consumidores, por lo que se debe aprender buenas prácticas de consumo verde. Esto teniendo en cuenta que el crecimiento verde contribuye a la competitividad mediante el uso eficiente de los recursos, valoración del capital natural como factor de producción y adaptación al cambio climático.

---

<sup>57</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Producción y Consumo Sostenible [en línea]. Bogotá: El Ministerio [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/154->>

<sup>58</sup> ROZO GRISALES, Julio Andrés. Sostenibilidad: ¿Por qué es tan difícil promover el consumo responsable en Colombia? - [en línea]. Bogotá: Revista Dinero [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-promover-el-consumo-responsable-en-colombia-por-julio-rozo/261267->>

<sup>59</sup> REVISTA DINERO. Gastronomía sin desperdicios, un nuevo modelo de gestión de restaurantes en Colombia [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/gastronomia-sin-desperdicios-un-nuevo-modelo-de-gestion-de-restaurantes-en-colombia/39112->>

Al respecto, Live Sante tiene una ventaja porque al cocinar comida saludable se conoce muchas de las prácticas tanto de manejo ambiental, como de manejo de residuos, sin embargo, hay que emprender aprovechar todos los programas que el gobierno ofrece para mejorar las prácticas ecológicas en las diferentes industrias.

#### **2.1.1.6 Análisis legal.**

➤La ley 905 de 2004, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

➤Ley 1014 de 2006 por la cual se dictan normas para el fomento a la cultura de emprendimiento empresarial en Colombia.

➤Así mismo, está la ley pyme Ley 590 10 de julio de 2000, en la que se estableció incentivos fiscales para la creación de Mipymes, estableciendo, por ejemplo, períodos de exclusión, tarifas inferiores, en impuestos, entre otros. Así mismo, “estableció incentivos parafiscales para la creación de Mipymes, reduciendo los aportes parafiscales durante los tres primeros años de su operación y creando un entorno para que las entidades financieras y las ONG’s especializadas en crédito microempresarial dirijan sus recursos a este segmento<sup>60</sup>.

Por otro lado, en la industria gastronómica hay una serie de normatividades que deben cumplir para su pleno funcionamiento y que garantizan que se está desarrollando una actividad de manera segura, con altos estándares de calidad y bajo los requerimientos legales necesarios, algunas de ellas:

➤Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS - USNA 007 Norma Sanitaria de manipulación de alimentos, 2017

➤Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 001. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. 2015.

➤Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS- USNA 002. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015.

➤Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS –USNA 003 Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad. 2016.

---

<sup>60</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Ley MYPIME [en línea]. Bogotá: El Ministerio [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/13639/ley\\_mypime](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/13639/ley_mypime)>

➤ Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 009. Seguridad industrial para restaurantes, 2007

➤ Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 010. Servicio al cliente en establecimientos de comida rápida, 2007.

➤ Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA 011. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes 2012

En cuanto al aspecto legal, una ventaja para las pequeñas y medianas empresas, es contar con ley pyme que brinda diversidad de facilidades y beneficios a los pequeños empresarios, esto ofrece oportunidades para Live Sante, sin embargo, por la actividad que se realiza, los restaurantes deben cumplir muchas más normatividades para su funcionamiento, esto puede convertirse en una desventaja, sin embargo, el cumplir con todas éstas genera credibilidad y confiabilidad a los clientes.

**2.1.2 Entorno específico.** El análisis del entorno específico, se refiere al estudio de elementos y aspectos que influyen directamente en la empresa entorno al sector en el que actúan, para lo cual se usa la herramienta las 5 fuerzas competitivas de Porter, la cual permite comprender la estructura del sector económico a que pertenece una empresa y su posición competitiva. A continuación, se presenta el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter aplicado a la empresa Live Sante.

**2.1.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores.** En esta fuerza se analizan las barreras de entrada que corresponde a las ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes.

➤ **Economías de Escala:** la barrera se observa es alta por la carencia de alianzas con actores involucrados en su misma línea de operación, por lo que al actuar de forma individual afecta no solo el crecimiento empresarial sino la oportunidad de acceder a nuevos modelos de negocios. Adicionalmente, porque se puede presentar disminución en costos por producción de grandes volúmenes, siendo una desventaja para nuevos competidores en cuanto a costos

➤ **Necesidades de Capital y costos cambiantes:** la primera barrera trata de la necesidad de invertir recursos financieros en un nivel elevado para poder competir, la segunda tiene que ver con los costos que se generan por el cambio en un proveedor, o por la inversión en otros elementos requeridos, lo que se convierte en una barrera de entrada de nuevos competidores. Al respecto, la industria gastronómica requiere que se disponga no solo de un buen capital inicial de inversión, sino de una reserva para cumplir con los compromisos financieros, esto teniendo en cuenta que, la rentabilidad de un restaurante nuevo no siempre es inmediata, por lo que se hace necesario contar con capital adicional para

mantenerse en mercado, al tener que hacer nuevas adquisiciones y equipamientos especiales para mejorar procesos y productos, y para cumplir con las exigencias normativas establecidas para la industria gastronómica.

En este aspecto, la empresa Live Sante tienen una barrera alta porque no cuenta con un capital de trabajo adicional, al que normalmente maneje, que servirá como capital de pago cuando sea necesario por ejemplo una inversión mayor de productos específicos, capacitación de personal entre otros, siendo competitivos al no quedar rezagados por el poder de inversiones de otros competidores.

➤ **Políticas de gobierno:** esta barrera representa las políticas gubernamentales dirigidas a las diferentes industrias y que, en el caso de gastronomía, llegan a impedir el acceso de nuevos competidores, especialmente en lo que a normas en el manejo y manipulación de alimentos y registros sanitarios se refiere.

Para Live Sante, estas barreras son medias pues no siempre se tiene información sobre cambios en políticas para empresas, por tanto, es imprescindible entonces, mantenerse informada sobre las diferentes normas y políticas relacionadas con su actividad, línea gastronómica que sigue, los productos que usa para sus recetas, normatividad ambiental, para emprender estrategias de cumplimiento y así evitar cierres o sanciones.

➤ **Diferenciación del Producto:** la diferenciación del producto se traduce en la caracterización y posicionamiento de marca que tienen las empresas y que generan lealtad de los clientes, y que se deriva del manejo publicitario y del servicio al cliente, generando diferenciación en el sector. En la industria gastronómica, la diferenciación de los productos se hace principalmente por el precio de los mismos, sin embargo, la diferenciación que más fideliza clientes es el servicio que hace que el negocio sea percibido como único, auténtico y diferente.

En este sentido, la ventaja de Live Sante es alta, por que orienta la comida saludable a un nicho específico y a uno genérico, es decir comida saludable dirigida a los trabajadores de la zona que tienen tiempos limitados para su hora de almuerzo, así como comida saludable para niños, ancianos, para llevar los fines de semana, comida saludable para diabéticos, comida orgánica, postres saludables, una cafetería saludable, además de esto ofrecer un servicio diferenciado especial como por ejemplo una filosofía, el uso de la tecnología, clientes especializados, formas distintas de entrega, etc.

**2.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores.** La comida saludable exige que se tengan productos más frescos, saludables en todas sus propiedades, además de contar con los equipos necesarios para mantenerlos en un buen estado, por lo que se requiere contar con proveedores de confianza y que ofrezcan la variedad de producto que se requieren.

En este punto Live Santé tiene un alto poder de negociación con los proveedores, pues no se dependerá solo de un proveedor, ya que existen alrededor de 460 y el 95% de éstos son colombianos, la mayoría de ellos productores de alimentos orgánicos y saludables de todo tipo, por tanto, se tendrán siempre a la mano la materia prima para a los platos, por tanto, se puede llegar a un punto de negociación favorable para la empresa y obtener buenos precios.

**2.1.2.3 Productos Sustitutos.** En Colombia, la oferta gastronómica es extensa, pues existe no sólo por la variedad de productos, sino por la facilidad en la preparación de los mismos, por lo que existe muchos productos sustitutos que pueden afectar a Live Sante, especialmente porque la mayoría de los bogotanos aún tienen tendencias de alimentación poco relacionadas con lo saludable, y preferencias por las comidas rápidas, por lo que éstos son los productos sustitutos a vencer, restaurantes de comida rápida, pizzerías, asaderos de pollo, restaurantes de comida vegetariana tradicional.

Adicional a esto se tiene que la comida saludable se orienta a preparaciones bajas en sal, dulce, grasas, harinas, algunas sin proteínas como la carne y el pollo, en donde predominan los vegetales, a esto le suma que los productos sustitutos no solo se refieren a nuevos ingredientes, sino que también involucra procesos de elaboración.

En este sentido algunos de estos sustitutos y que Live Santé debe tener en cuenta son el uso de semillas o productos ecológicos e integrales como la quinoa, el hummus o las algas marinas como aderezos, productos como el trigo sarraceno, el guacamole, las semillas de chía o el sirope de agave, que han irrumpido con fuerza en el mercado y solo tenían pequeñas y tímidas apariciones en tiendas de nutrición y alimentación especial, se ha convertido en una sección de cada supermercado en nuestro país. En cuanto a los procesos de elaboración de los platos los sustitutos se pueden ver con reemplazar los sofritos por productos cocidos al vapor o a la plancha.

Finalmente, otros productos sustitutos que pueden generar impacto en la empresa son los batidos saludables, que son una buena forma de tomar muchos nutrientes combinando sabor y beneficios, y que fácilmente pueden reemplazar una comida.

**2.1.2.3 Poder de negociación de los clientes.** En esta fuerza, los compradores tienen un alto poder de negociación sobre la empresa, por las siguientes razones:

➤ Cuando los productos son fundamentales para el cliente, pero existen muchos competidores directos o sustitutos, lo que le da al cliente mucho poder pues tiene varias opciones de donde elegir y no va a depender de un solo proveedor o vendedor.

➤ Si el cliente tiene la posibilidad de hacer el producto que compra, su poder puede aumentar, haciendo presión en los precios.

Pese a lo anterior, Live Sante tiene poder de negociación con los clientes alto, ya que su tipo de gastronomía tiene un punto de diferenciación comprándola con las otras que se ofrecen en el sector, a esto se suma que hay más clientes interesados en la comida saludable, por lo que estarán dispuestos a aumentar el precio de compra.

**2.1.2.4 Rivalidad de los competidores.** En este aspecto, la rivalidad se ve en aspectos como descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio que son usados por los competidores para atraer más clientes, sin tener en cuenta que este tipo de estrategias llevadas a su más alto nivel limita la rentabilidad del sector el cual está conformado en la actualidad, por aproximadamente 20 restaurantes de comida saludable en Bogotá legalmente formalizados, sin embargo pueden existir otros informales. De acuerdo con este, el mayor nivel de rivalidad de competidores en la industria gastronómica, radica cuando los competidores son varios y están en el mismo rango de tamaño y potencia; cuando el crecimiento del sector es lento impulsando un mayor enfrentamiento por participar en el mercado.

En este sentido, Live Sante tiene un cierto poder sobre los competidores, ya que en la zona solo hay un restaurante que maneja la misma línea gastronómica, sin embargo, este además ofrece servicios market es decir venta de productos saludables para llevar a casa.

**2.1.3 Análisis interno de la empresa.** En el análisis interno se estudian los aspectos netamente concernientes a la parte interna de la empresa y de las cuales éstas ejercen control directo.

**2.1.3.1 Metodología CANVAS de modelo de negocio.** Para realizar el análisis interno de Live Santé se utilizará el Canvas de Modelo de Negocio que es herramienta para empezar a analizar el modelo de negocio en conjunto con todos los elementos que forman parte de él. A continuación, se describen cada uno de los módulos del modelo aplicados a la empresa.

➤ **Segmento de clientes:** los clientes a los que Live Santé orienta sus servicios a hombres y mujeres de todas las edades, que tengan preferencia por mantenerse con buena salud y quieren una alimentación que les permita llegar a ese objetivo. Así mismo, y por la ubicación del restaurante, se tiene una orientación especial hacia los ejecutivos que trabajan en la zona y que buscan comida diferente a la tradicional.

➤ **Propuesta de Valor:** La propuesta de valor actual es tener una línea de comida saludable gourmet de entrega inmediata en punto de venta o a domicilio, con

sabores balanceados e ingredientes orgánicos y especiales para dietas bajas en grasas, calorías, carbohidratos, brindando una opción para personas que quieren mantener un estilo de vida sano a través de su alimentación.

➤ **Canales:** Se hace énfasis en canales de distribución apoyados en las TIC redes sociales como Facebook y whatsapp en los cuales actualmente se presentan los menús día a día, las promociones, y el momento en que el restaurante está disponible para el público, sin embargo, la toma de pedidos se realiza a través de dos plataformas dedicadas a eso.

En cuanto a la forma de entrega de los platos, el restaurante brinda tres opciones, la primera, consumo en punto de venta; la segunda entrega a domicilio y la tercera servicio para llevar, cada una de estas opciones permite al cliente elegir el menú que desee según carta del día.

➤ **Relación con clientes.** Las relaciones que se mantienen con los clientes son casi permanentes, mediante el contacto por redes sociales, tratando de interactuar con ellos para saber sus opiniones sobre los platos y el servicio.

➤ **Fuentes de ingreso.** Las fuentes de ingreso actuales de la empresa se centran en la venta del menú diario que se ofrece a los clientes, así como bebidas naturales, tanto para consumo en punto de venta como a domicilio.

Adicionalmente se ofrece servicio de catering para eventos especiales en el cual incluye servicio de comida y meseros. Sin embargo, la principal fuente de ingreso es la venta del menú en el punto de venta.

La empresa brinda la opción de pago en efectivo y pago con tarjeta débito o crédito. El promedio de precios de los platos va desde \$15.000 a \$25.000, según el tipo de menú. Además, se hacen promociones en días especiales de la semana como por ejemplo los viernes o en horas del día, en las que se ofrece por ejemplo pague uno lleve dos en platos seleccionados, descuento por eventos especiales etc. Por otro lado, el precio del servicio de catering se cobra por plato, y éste varía según los requerimientos del cliente y el tipo de menú que se maneje.

➤ **Recursos claves.** Los recursos claves que tiene el restaurante actualmente son:

✓ **Ingredientes,** estos son en su mayoría productos naturales y orgánicos, menos procesados y sin aditivos artificiales.

✓ **Recetas:** la cuales fueron diseñadas por un chef chileno especializado en comida saludable, y en las cuales se tienen en cuenta los valores nutricionales que aporta cada plato.

✓ Software para manejo de recetas: se trata de un programa en el cual se tiene la base de datos de todos los productos para las recetas, y al ingresar el producto en el software que tenemos, éste da la opción de poner la receta de los platos (cantidades exactas) y el sacar el costo de producción y el precio de venta.

✓ Se cuenta con una máquina Termomix, la cual procesa todos los vegetales obteniendo productos 100% naturales.

✓ Personal con conocimientos en el manejo y manipulación de alimentos, así como en cocina y servicio al cliente.

➤ **Actividades clave.** Las actividades

✓ Procesos productivos, en los cuales se usan métodos de cocción especiales para este tipo de comida, los cuales garantizan que no se pierden los valores y propiedades nutricionales de los ingredientes.

✓ Adquisición de productos regular para mantener un stock fresco y con poco tiempo de almacenamiento y/o refrigeración para evitar alteraciones en cadena de frío

✓ Marketing el cual combina el uso de plataformas digitales y redes sociales para promocionar el restaurante y sus servicios, y estar en contacto con los clientes

➤ **Asociaciones claves.** Como socios claves del restaurante se tiene:

✓ Clínica de estética y rejuvenecimiento facial, perteneciente a un familiar de la dueña del restaurante y en la cual se hace promoción del restaurante y remiten clientes y pues las empresas van de la mano porque es el tipo de consumidores al que se dirige el estilo gastronómico del restaurante.

✓ Plataformas digitales para el servicio de domicilio Rappi y Domicilios.com, las cuales se encargan de publicitar los platos subiendo fotos de los mismo, enviando mensajes de texto notificando promociones, además de brindar al restaurante reportes de ventas y movimientos de los productos que más se venden.

✓ Proveedores para cada producto cárnicos, verduras y frutas, que proveen la materia prima de forma inmediata y con alta calidad.

✓ Plataformas digitales del edificio Zona Container, en las cuales se promociona los restaurantes que tienen presencia en el edificio, así como el tipo de comida que se vende.

➤ **Estructura de costos.** Las principales características de la estructura de costos del restaurante son:

✓ Los productos en los que mayor inversión hay que hacer tienen que ver con las proteínas es decir los productos cárnicos, pues al tratarse de comida saludable tipo gourmet se tiene que ofrecer productos de alta calidad.

✓ Otra de las actividades que requiere un nivel de inversión considerable es el servicio de dos plataformas digitales encargadas de los domicilios, pues cobran el 25% del valor del pedido, los cuales se calculan y paga mensualmente, según reporte de domicilios hechos a través de éstas.

✓ El restaurante maneja una estructura de costos fijos, pues se tienen un sistema automatizado de materias primas, costos de producción y precio de venta de cada uno de los menús, lo que sirve para hacer el presupuesto semanal para adquisición de productos, basados en una estimación de ventas diarias con discriminación de menús más solicitados. Además, se tiene una nómina de salarios fijos compuesta por un salario básico mensual, más todas las prestaciones de ley, recargos, subsidio de transporte, adicionalmente, la empresa da un subsidio de alimentación mensual. En cuanto a los costos administrativos, el precio del alquiler y servicios básicos tiene regularmente la misma tarifa mensual con variaciones leves en los servicios públicos.

A continuación, se observa el lienzo del modelo de negocio CANVAS actual del restaurante Live Santé (véase el Cuadro 3).

Cuadro 3. Lienzo Modelo de Negocios Live Santé

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Clínica de estética y rejuvenecimiento facial, que remite clientes con preferencias de comida saludable.</li> <li>✓Plataformas digitales para el servicio de domicilio Rappi y Domicilios.com</li> <li>✓Proveedores para cada producto de materia prima</li> <li>✓Plataformas digitales del edificio Zona Container</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Procesos productivos, con métodos de cocción especiales para este tipo de comida.</li> <li>✓Adquisición de productos para mantener un stock fresco y con poco tiempo de almacenamiento</li> <li>✓ Marketing el cual combina el uso de plataformas digitales y redes sociales para promocionar el restaurante y sus servicios, y estar en contacto con los clientes</li> </ul>	<p>Una línea de comida saludable gourmet de entrega inmediata en punto de venta o a domicilio, con sabores balanceados e ingredientes orgánicos y especiales para dietas bajas en grasas, calorías, carbohidratos, brindando una opción para personas que quieren mantener un estilo de vida sano a través de su alimentación.</p>	<p>Casi permanentes, mediante el contacto por redes sociales, e interacción con ellos para saber sus opiniones sobre los platos y el servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Hombres y mujeres de todas las edades, que tengan preferencia por mantenerse con buena salud y quieren una alimentación que les permita llegar a ese objetivo.</li> <li>✓Ejecutivos que trabajan en la zona y que buscan comida diferente a la tradicional.</li> </ul>
<b>RECURSOS CLAVES</b>			<b>CANALES</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Ingredientes, productos naturales y orgánicos, menos procesados y sin aditivos artificiales.</li> <li>✓Recetas diseñadas por un chef chileno especializado en comida saludable.</li> <li>✓Software para manejo de recetas: según la receta de los platos muestra cantidades exactas y costo de producción y el precio de venta.</li> <li>✓ Máquina Termomix, para procesar vegetales obteniendo productos 100% naturales.</li> <li>✓Personal calificado en el manejo y manipulación de alimentos, así como en cocina y servicio al cliente.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓TIC redes sociales como Facebook y whatsapp</li> <li>✓Plataformas digitales para domicilios</li> <li>✓Distribución de productos en punto de venta; entrega a domicilio y servicio para llevar.</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTES DE INGRESO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Los productos en los que mayor inversión son las proteínas o productos cárnicos</li> <li>✓Actividades que requiere un nivel de inversión media contratación del servicio de plataformas digitales para domicilios, pues cobran el 25% del valor del pedido.</li> <li>✓Estructura de costos fijos, con un sistema automatizado de materias primas, costos de producción y precio de venta de cada uno de los menús,</li> <li>✓Nómina de salarios fijos compuesta por un salario básico mensual, más prestaciones de ley, recargos, subsidio de transporte y subsidio de alimentación mensual.</li> <li>✓Costos de alquiler y servicios básicos regularmente fijos con variaciones leves en los servicios públicos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓Venta del menú diario y bebidas naturales.</li> <li>✓Servicio de catering para eventos especiales en el cual incluye servicio de comida y meseros.</li> <li>✓Opciones de pago en efectivo y pago con tarjeta débito o crédito.</li> <li>✓Promedio de precios de \$15.000 a \$25.000 plasto según el tipo de menú.</li> <li>✓Promociones pague uno lleve dos en platos seleccionados, descuento por eventos especiales etc.</li> <li>✓El precio del servicio de catering se cobra por plato, y éste varía según los requerimientos del cliente y el tipo de menú que se maneje.</li> </ul>		

Fuente. El Autor

## 2.2 DOFA – FODA - FADO

**2.2.1 Matriz DOFA, FODA - FADO.** Teniendo en cuenta el análisis del entorno general y entorno específico realizados anteriormente, a continuación, se identifican los aspectos y actividades que tienen el mayor potencial de desarrollo y mejora para Live Santé, y los cuales permitirán minimizar los impactos negativos del contexto y maximizar las oportunidades del sector (véase el Cuadro 4).

Así mismo, para determinar la importancia relativa o el impacto de las oportunidades, fortalezas debilidades y amenazas, se calificaron mediante el método de DOFA ponderado. En este ejercicio participaron tres personas de la organización y para valorar la importancia relativa del DOFA identificado hay tres opciones: 1, 2 y 3, los cuales significan impacto bajo, medio y alto, respectivamente (véase el Cuadro 5).

Como resultado se obtuvo que las fortalezas de mayor impacto fueron:

➤Uso de TIC para comercializar, promocionar y publicitar los productos, además para tener mayor contacto con los consumidores, 30

➤Uso de software para estandarizar uso de materia prima para recetas, estimación de costos y precio de venta, 2,7

En cuanto a las amenazas se tuvo que las más de mayor impacto fueron:

➤Lanzamientos de nuevos productos, mejoramiento del servicio, campañas publicitarias y de promoción agresivas por parte de los competidores que capten la atención de los clientes del restaurante. 2,3

➤Servicio market es decir venta de productos saludables para llevar a casa por parte de la competencia, 2,3

➤Nuevas tendencias de producción y servicio al cliente, 2,3

Así mismo, la debilidad de mayor impacto es:

➤La Falta de promoción y publicidad más agresiva que capte nuevos clientes y dé a conocer el restaurante no sólo en el sector sino en otros sectores de la ciudad, 3,0

Finalmente, las oportunidades de mayor impacto son:

➤Captación de nuevos nichos de mercado, consumidores con condiciones médicas especiales que requieran incluir comida saludable a su estilo de vida (diabéticos, obesidad, cardiacos e hipertensos etc.), 3,0

➤ Incorporación de nuevas tecnologías para la comercialización y venta de productos, servicios y facilitar las transacciones comerciales, 3,0

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa Live Santé, se realiza el cruce de estrategias entre éstas (véase el Cuadro 6).

Cuadro 4. Matriz DOFA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p><b>F1</b> Producto diferenciador dirigido a un segmento de mercado específico en crecimiento</p> <p><b>F2</b> Aumento de la demanda de consumidores interesados en la comida saludable, por lo que estarán dispuestos a aumentar el precio de compra.</p> <p><b>F3</b> Línea de productos y servicio que brinda beneficios y favorabilidades para los clientes</p> <p><b>F4</b> Servicios adicionales para clientes grupales</p> <p><b>F5</b> Opciones y facilidades para los clientes al momento de consumir y pagar los productos</p> <p><b>F6</b> Uso de software para estandarizar uso de materia prima para recetas, estimación de costos y precio de venta</p> <p><b>F7</b> Buenas Prácticas en el manejo ambiental y de manejo de residuos</p> <p><b>F8</b> Cumplir con las normatividades para el funcionamiento del restaurante lo que genera credibilidad y confiabilidad a los clientes.</p> <p><b>F9</b> Tener a la mano variedad de proveedores y por tanto variedad de materia prima para a los platos a precios favorables</p> <p><b>F10</b> Poca competencia en la zona que maneje la misma línea gastronómica</p> <p><b>F11</b> Uso de TIC para comercializar, promocionar y publicitar los productos, además para tener mayor contacto con los consumidores.</p>	<p><b>A1</b> Fuerte rivalidad de los competidores</p> <p><b>A2</b> Lanzamientos de nuevos productos, mejoramiento del servicio, campañas publicitarias y de promoción agresivas por parte de los competidores que capten la atención de los clientes del restaurante.</p> <p><b>A3</b> Reforma tributaria, aumento de IVA pueden influir en el aumento de los gastos operativos de la empresa.</p> <p><b>A4</b> Crecimiento de la informalidad de las empresas competidoras</p> <p><b>A5</b> Índices salariales e índices de productividad bajos, limita la capacidad de gasto</p> <p><b>A6</b> Falta de incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos</p> <p><b>A7</b> Servicio market es decir venta de productos saludables para llevar a casa por parte de la competencia</p> <p><b>A8</b> Manejo de políticas de producción y consumo sostenible y cuidado con el medio ambiente.</p> <p><b>A9</b> Nuevas tendencias de producción y servicio al cliente</p>

Cuadro 3. Continuación

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p><b>D1</b> Falta de promoción y publicidad más agresiva que capte nuevos clientes y dé a conocer el restaurante no sólo en el sector sino en otros sectores de la ciudad</p> <p><b>D2</b> No se tiene un capital de trabajo adicional, al que normalmente se maneja, que servirá como capital de pago cuando sea necesario para no quedar rezagados por el poder de inversiones de otros competidores</p> <p><b>D3</b> Falta de alianzas estratégicas con otros restaurantes</p> <p><b>D4</b> Preferencia de los consumidores por comida comidas rápidas, pizzerías, asaderos de pollo, restaurantes de comida vegetariana tradicional.</p> <p><b>D5</b> Falta de conocimiento de los consumidores sobre el concepto de comida saludable</p> <p><b>D6</b> Falta de capacitación del personal en procesos productos de la industria, servicio al cliente y cultura organizacional.</p> <p><b>D7</b> Falta de desarrollo de nuevos productos y servicios para otros segmentos de mercado</p>	<p><b>O1</b> Captación de nuevos nichos de mercado, consumidores con condiciones médicas especiales que requieran incluir comida saludable a su estilo de vida (diabéticos, obesidad, cardiacos e hipertensos etc.).</p> <p><b>O2</b> Incorporación en el menú y preparaciones de nuevas materias primas nutritivas y especiales que han irrumpido con fuerza en el mercado.</p> <p><b>O3</b> Incorporación de nuevos productos como batidos saludables para llevar.</p> <p><b>O4</b> Crecimiento de la población, aumento en la esperanza de vida y aumento de la participación de las mujeres y jóvenes independientes en el mercado laboral que tienen mayor capacidad de pago</p> <p><b>O5</b> Aumento del deseo de las personas por consumir comida saludable</p> <p><b>O6</b> Incorporación de nuevas tecnologías para la comercialización y venta de productos, servicios y facilitar las transacciones comerciales.</p> <p><b>O7</b> Incorporación de dispositivos tecnológicos para la toma de pedidos dinámica y facturación en el punto de venta, mejorando la experiencia de los clientes y agilizando procesos</p> <p><b>O8</b> Políticas y apoyo económico, y financiero, para emprendedores por parte del gobierno</p> <p><b>O9</b> Sector de gastronomía y restaurantes en crecimiento económico</p> <p><b>O10</b> Estabilidad en IPC y por tanto en los precios del mercado</p> <p><b>O11</b> Participar en programas del gobierno para mejorar las prácticas ecológicas ofrecidas por el gobierno para aplicarlas en los procesos del restaurante.</p> <p><b>O12</b> Aprovechar la Ley pyme que brinda diversidad de facilidades y beneficios a los pequeños empresarios</p>

Fuente. El Autor

Cuadro 5. Análisis Situacional FODA

RESTAURANTE LIVE SANTÉ S.A.S.	PARTICIPANTES			Impacto
	Liliana Silva	María Benítez	Diego Silva	
<b>FORTALEZAS</b>				
Producto diferenciador dirigido a un segmento de mercado específico en crecimiento	1	2	1	1,3
Línea de productos y servicio que brinda beneficios y favorabilidades para los clientes	3	1	2	2,0
Servicios adicionales para clientes grupales	3	2	2	2,3
Opciones y facilidades para los clientes al momento de consumir y pagar los productos	3	1	2	2,0
Uso de software para estandarizar uso de materia prima para recetas, estimación de costos y precio de venta	3	2	3	2,7
Cumplir con las normatividades para el funcionamiento del restaurante lo que genera credibilidad y confiabilidad a los clientes.	2	2	2	2,0
Uso de TIC para comercializar, promocionar y publicitar los productos, además para tener mayor contacto con los consumidores.	3	3	3	3,0
<b>AMENAZAS</b>				
Lanzamientos de nuevos productos, mejoramiento del servicio, campañas publicitarias y de promoción agresivas por parte de los competidores que capten la atención de los clientes del restaurante.	3	2	2	2,3
Índices salariales e índices de productividad bajos, limita la capacidad de gasto	2	2	1	1,7
Falta de incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos	2	1	2	1,7
Servicio market es decir venta de productos saludables para llevar a casa por parte de la competencia	2	2	3	2,3
Manejo de políticas de producción y consumo sostenible y cuidado con el medio ambiente.	2	1	1	1,3
Nuevas tendencias de producción y servicio al cliente	3	2	2	2,3
<b>DEBILIDADES</b>				
Falta de promoción y publicidad más agresiva que capte nuevos clientes y dé a conocer el restaurante no sólo en el sector sino en otros sectores de la ciudad	3	3	3	3,0
No se tiene un capital de trabajo adicional, al que normalmente se maneja, que servirá como capital de pago cuando sea necesario para no quedar rezagados por el poder de inversiones de otros competidores	2	1	2	1,7
Falta de alianzas estratégicas con otros restaurantes	3	3	2	2,7
Preferencia de los consumidores por comida comidas rápidas, pizzerías, asaderos de pollo, restaurantes de comida vegetariana tradicional.	2	2	1	1,7
Falta de conocimiento de los consumidores sobre el concepto de comida saludable	2	1	2	1,7
Falta de capacitación del personal en procesos productos de la industria, servicio al cliente y cultura organizacional.	3	2	3	2,7
Falta de desarrollo de nuevos productos y servicios para otros segmentos de mercado	2	1	2	1,7
<b>OPORTUNIDADES</b>				
Captación de nuevos nichos de mercado, consumidores con condiciones médicas especiales que requieran incluir comida saludable a su estilo de vida (diabéticos, obesidad, cardíacos e hipertensos etc.).	3	3	3	3,0
Incorporación en el menú y preparaciones de nuevas materias primas nutritivas y especiales que han irrumpido con fuerza en el mercado.	3	1	2	2,0
Incorporación de nuevos productos como batidos saludables para llevar.	2	3	3	2,7
Incorporación de nuevas tecnologías para la comercialización y venta de productos, servicios y facilitar las transacciones comerciales.	3	3	3	3,0
Incorporación de dispositivos tecnológicos para la toma de pedidos dinámica y facturación en el punto de venta, mejorando la experiencia de los clientes y agilizando procesos	2	3	3	2,7
Sector de gastronomía y restaurantes en crecimiento económico	2	2	2	2,0
Aprovechar la Ley pyme que brinda diversidad de facilidades y beneficios a los pequeños empresarios	2	3	3	2,7

Fuente. El Autor

**Cuadro 6. Estrategias FODA - FADO**

ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p><b>F1: O4</b> Mantener línea de comida saludable para público en general</p> <p><b>F2:O2</b> Realizar investigaciones para identificar nuevas tendencias en ingredientes y cocciones saludables que se puedan incorporar en los platos, y así tener una oferta siempre a la vanguardia.</p> <p><b>F4:O3</b> Crear líneas de comida dirigidas a consumidores especiales (diabéticos, hipertensos, obesos etc.)</p> <p><b>F5:O7</b> Fidelización de clientes con la excelente calidad en el servicio y con nuevos producto y servicios innovadores.</p> <p><b>F3:O1</b> Diseñar nuevas promociones para la compra de los productos para atraer nuevos clientes</p> <p><b>F11:O6</b> Captar y fidelizar clientes dando a conocer información sobre las cualidades nutricionales de los ingredientes y beneficios para la salud de cada plato que se prepare en el restaurante utilizando las tecnologías de información y comunicación.</p>	<p><b>D1: O5</b> Realizar campañas de promoción y publicidad de la comida saludable en instituciones de manejo de personas con condiciones especiales que requieran el consumo de este tipo de comida en su dieta diaria, para establecer contratos de suministro de platos e ingredientes saludables. Además dando a conocer el concepto de comida saluda y sus beneficios en la salud, para captar el interés de nuevos clientes</p> <p><b>D2:O12:</b> Establecer alianza estratégicas o ingresar en programas de beneficios para emprendedores</p> <p><b>D5:O5</b> Diseñar página web y blog que permita tener un acceso directo y más cercano con los clientes, para interactuar con ellos y conocer sus preferencias y necesidades, para ser consideradas e incorporarlas en el menú, ofreciendo cierto nivel de personalización de los platos y el servicio en general. Además de hacer marketing de contenidos, publicando artículos sobre salud, comida saludable, recetas, etc.</p> <p><b>D6:O11</b> Establecer alianzas estratégicas para que los empleados del restaurante participen en capacitaciones de mejores prácticas aplicadas a su labor</p>
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p><b>F7:A8</b> Incorporación de empaques y envases elaborado en material ecológico, pero que conserve su presentación y estilo gourmet y el cual contenga la información nutricional y cualidades de los ingredientes que los componen.</p> <p><b>F9:A1</b> Identificar aliados estratégicos dentro de la misma línea gastronómica o similares para optimizar costos mediante un trabajo colaborativo encontrando proveedores que garanticen menores costos para un volumen de compras considerable en un tiempo determinado.</p> <p><b>F4:A2</b> Realizar eventos especiales para lanzar un nuevo plato.</p> <p><b>F9:A3</b> Optimizar los flujos de efectivo disminuyendo la cartera y teniendo control adecuado en los niveles de stock de las materias primas evitando pérdidas de insumos.</p> <p><b>F5:A5</b> Desarrollar líneas de comida económica para consumidores con ingresos bajos.</p> <p><b>F11:A7</b> Incorporar servicio de market online para la venta de ingredientes y productos saludables</p> <p><b>F10:A4</b> Aprovechar la tendencia por los restaurantes temáticos, para mejorar los ingresos y solventar los costos fijos.</p>	<p><b>D3:A4</b> Alianzas con otros competidores para combatir la informalidad a través de campañas de concientización dirigidas a los consumidores para que prefieran los restaurantes que cumplan con la normatividad exigida.</p> <p><b>D7:A2</b> Desarrollar nuevos servicios y mejorar los existentes.</p> <p><b>D6:A9</b> Establecer alianzas estrategias para capacitación de personal en el desarrollo de nuevas recetas, servicio al cliente.</p>

Fuente. El Autor

### 3. EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL RESTAURANTE LIVE SANTE S.A.S.

#### 3.1 DEFINICION DE EJES ESTRATEGICOS DE LA EMPRESA

Teniendo en cuenta que Live Santé en la actualidad no cuenta, formalmente, con las declaraciones de su misión, visión, y valores, para definirlos se aplicó un cuestionario aplicado a miembros de la empresa y clientes, cuyas preguntas permitirán conocer el horizonte administrativo y lo que sus colaboradores consideran conforman su filosofía organizacional.

El cuestionario consta de 6 preguntas las cuales se muestran a continuación (véase el Cuadro 6), y fue dirigido al representante legal, cocinero y dos empleados generales.

Cuadro 7. Cuestionario para Determinar Misión Visión y Valores Corporativos

No.	Pregunta	Respuesta
1	¿A qué se dedica la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?	
2	¿Qué valores Institucionales vive la empresa? ¿Cuáles son necesarios de acuerdo al tipo de negocio?	
3	¿Cuáles son las fortalezas que permiten que la unidad cumpla con su Misión?	
4	¿Cómo espera que sea reconocida la unidad en el mediano y largo plazo?	
5	¿Cuáles son los principales aspectos contenidos en la visión de la unidad?	
6	¿Cuáles son las fortalezas que permiten que la unidad llegue a cumplir con su visión?	

Fuente. El Autor.

Este cuestionario fue respondido por cuatro colaboradores, entre los que se encuentran la representante legal, el cocinero, y dos empleados generales, los resultados se muestran a continuación (véase el Cuadro 8).

**Cuadro 8. Respuestas Cuestionario para Determinar Misión Visión y Valores Corporativos**

No.	Pregunta	Respuesta			
		Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
1	¿A qué se dedica la empresa?, ¿Cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?	Es un restaurante de comida Gourmet saludable, se hace de manera rápida cada producto se demora 12 minutos, se hace de manera saludable, para darle bienestar a nuestros clientes	Restaurante de comida gourmet saludable, platos a la parrilla, vegetarianos Bowls	Restaurante de comida gourmet saludable utilizando ciento por ciento productos naturales para la buena salud de las personas	Restaurante se dedica a la producción y elaboración de platos bajo un formato de comida gourmet saludable. Se dedica a promover la cultura del buen comer, brindando platos elaborados a base de productos naturales de alta calidad y con un sabor exquisito todo esto para ayudar a las personas que buscan un estilo de vida natural y entregado a su propio bien.
2	¿Qué valores Institucionales vive la empresa? ¿Cuáles son necesarios de acuerdo al tipo de negocio?	Trabajo en equipo, responsabilidad, damos buen servicio, justos. El más necesario es estar conforme y con el equipo	La satisfacción de ofrecer comida fresca, saludable y rica. La buena atención del cliente	Trabajo en equipo Responsabilidad Compañerismo Buena atención	Compromiso: demostrar vocación de servicio, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Responsabilidad: realizar de manera eficiente los procesos para entregar resultados de calidad Trabajo en equipo: valoramos el aporte brindado por cada miembro del equipo
3	¿Cuáles son las fortalezas que permiten que la unidad cumpla con su Misión?	Tenemos todos los productos porcionados para momentos de un boleo poder sacar los productos a su mediado tiempo	La fortaleza del trabajo en equipo, responsabilidad	Seguir manteniéndonos en el mercado de nuestro tipo de comida	Utilizar productos 100% naturales, frescos, los cuales contribuyen al beneficio de los clientes, ofreciéndoles alta calidad en sus comidas. Tener un campo de trabajo comprometido por el gusto por la gastronomía y buen servicio.
4	¿Cómo espera que sea reconocida la unidad en el mediano y largo plazo?	Para ser reconocida hay que hacer publicidad, propaganda etc.	En mediano plazo dar a conocer más nuestra deliciosa comida y a largo plazo nuestro restaurante sea reconocido como uno de los mejores en comida gourmet saludable	Mediano: que nuestra empresa crezca y abrir más sucursales de este tipo de comida Largo: Ser el mejor restaurante en comida gourmet saludable	A mediano plazo se espera ser reconocidos en diferentes sectores de la ciudad como una opción de comida saludable. A largo plazo se espera ser la empresa líder a nivel nacional manejando este concepto de comida, ofreciendo nuevas líneas de productos y servicios, queremos ser líderes en el mercado gastronómico
5	¿Cuáles son los principales aspectos contenidos en la visión de la unidad?	Implementar nuevos productos, la experiencia, manejo en el mercado son pocos los restaurantes que manejan comida saludable	Ser el restaurante líder en comida saludable	Crecer como restaurante, somos pocos en el mercado, ser reconocidos a nivel nacional	Actualmente la competencia es mínima, pocos restaurantes manejan el tipo de comida, ofrecemos productos saludables pero también deliciosos, rompiendo con el paradigma que se tiene de este tipo de comida
6	¿Cuáles son las fortalezas que permiten que la unidad llegue a cumplir con su visión?	La primera fortaleza implementar nuevos productos, ser más reconocidas para que muchas personas compren el producto, establecer estacionamiento.	Las fortalezas son experiencia en el mercado, poca competencia de restaurantes que manejen el mismo concepto	La experiencia en el mercado, clientes fieles, pocos restaurantes que manejan este concepto de comida	Amor y pasión por lo que hacemos, utilizar y brindar productos de calidad. La experiencia y reconocimiento que ya tenemos en el mercado

Fuente. El Autor

De acuerdo con la información dada por las personas que respondieron la encuesta, a continuación, se estructura la misión, visión y valores para el restaurante Live Santé

**3.1.1 Misión.** Live Santé es un restaurante comprometido con un excelente servicio dedicado a la producción y preparación de platos bajo un formato de comida gourmet saludable de exquisito sabor y alta calidad, utilizando productos 100% naturales y frescos que contribuyen al beneficio de la salud de nuestros clientes, promoviendo un estilo de vida y cultura gastronómica natural.

**3.1.2 Visión.** Para el año 2022 ser uno de los restaurantes líderes en el sector gastronómico al promover comida gourmet saludable como un estilo de vida sana, con una amplia línea de productos y servicios que brinden una experiencia nueva a nuestros clientes, teniendo en cuenta la experiencia que se tiene en el mercado, logrando con esto un alto reconocimiento y presencia en las diferentes localidades de la ciudad de Bogotá.

**3.1.3 Valores corporativos.** Los valores corporativos propuestos para Live Santé según la percepción de sus colaboradores son los siguientes:

- **Compromiso:** con los clientes y el sector mostrando vocación de servicio, ejerciendo el liderazgo necesario para dar cumplimiento a los objetivos de la organización.
- **Responsabilidad:** brindando productos y servicios de alta calidad, realizando procesos de manera eficiente que respeten el medio ambiente y fortalezcan las relaciones con los actores interesados.
- **Orientación al mercado:** satisfaciendo las necesidades y requerimientos de nuestros consumidores de manera eficiente y consistente.
- **Trabajo en equipo:** valorando el talento humano y el aporte brindado por cada miembro del equipo al desarrollo organizacional, promoviendo el trabajo colaborativo.

## **3.2 EJES ESTRATÉGICOS DEL PLAN CMI**

Los cuatro ejes estratégicos a partir de los cuales se establece el cuadro de mando integral son:

- **Perspectiva Financiera.**
- **Perspectiva del Cliente**
- **Perspectiva del Proceso Interno**
- **Perspectiva de Formación y Crecimiento**

Cada una de estas perspectivas contempla los siguientes lineamientos (véase la Figura 11)

Figura 11. Lineamientos Estratégicos del CMI para la empresa Live Santé



Fuente. El Autor

Cada uno de estos componentes requiere el desarrollo de un tema o línea estratégica el cual se hará a través del cuadro de mando integral CMI.

### 3.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral CMI se realiza a partir de los resultados y en análisis del entorno general y específico de la empresa, el cual contempla, la perspectiva, los ejes estratégicos para cada una, las estrategias a implementar, con su respectivo elemento de medición de desempeño (indicadores) (véase el Cuadro 9) los cuales serán así mismo diseñados teniendo en cuenta lo expuesto por Kaplan y Norton y que se pueden ver en su hoja de vida completa en el Anexo A.

Cuadro 9. Cuadro de Mando Integral Live Santé

Perspectiva	Lineamiento estratégico	Estrategia	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Nombre del indicador clave del rendimiento o KPI	Fórmula	Meta
Financiera	Mejor estructura de costos y rentabilidad	Evaluar el impacto de los costos de producción sobre los costos totales	Gerente general	1 de diciembre de 2018	1 de diciembre de 2019	Impacto de costos de producción	Costos de producción / costos totales	Participación Menor al 40% de costo total
		Evaluar comportamiento de ventas por producto mensuales		1 de diciembre de 2018	1 de diciembre de 2019	Comportamiento de ventas por producto	Venta total producto / ventas totales	Ventas por producto mayor al 15% del total
		Evaluar estado de resultados trimestral		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Utilidad de las ventas	Utilidad neta / ventas netas	Utilidad neta de ventas superior al 60%
	Ampliar oportunidades mejorando el valor para el cliente	Establecer contratos de suministro de platos e ingredientes saludables en gimnasios, spa, instituciones médicas		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Ventas por contratos especiales	Total ventas contratos especiales / Ventas totales proyectadas	Eficacia ventas contratos especiales superior al 60%
		Crear alianza estratégicas con grupos especiales para generar nuevos ingresos		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Participación de las ventas producto de las alianzas estratégicas grupos especiales	Total Ventas por alianzas estratégicas/ ventas totales	Ventas por alianzas estratégicas superior al 15%
		Crear un servicio de market online para la venta de ingredientes y productos saludables		1 de enero de 2009	1 de enero de 2020	Ventas por market online	Ventas market on line totales / venta totales	Participación de ventas on line superior al 10% del total de ventas

Cuadro 8. (Continuación)

Perspectiva	Lineamiento estratégico	Estrategia	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Nombre del indicador clave del rendimiento KPI	Fórmula	Meta
Cliente	Aumentar la fidelidad y satisfacción de los clientes mejorando el servicio	Aplicar encuesta de satisfacción del cliente sobre productos y servicios	Gerente	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Satisfacción del cliente sobre productos y servicios	Factores valorados positivamente / Total de factores valorados	Nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios superior al 80%
		Desarrollar Marketing de contenidos para atraer y retener clientes	Empresa de marketing y manejo de redes sociales	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Eficiencia de marketing de contenidos	Total de clientes nuevos por / Clientes totales	Incremento del volumen de clientes superior al 30%
		Diseñar APP para toma de pedidos, personalización de platos y opciones de pago		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Crecimiento de ventas	Total ventas Pedidos por APP / venta Pedidos totales	Ventas por pedidos de la app superior al 20%
	Aumentar la profundidad de la relación con los clientes	Realizar eventos especiales para lanzar un nuevos platos y hacer promociones	Gerente	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Eficacia de eventos de promocionales	Total ventas en eventos especiales / ventas totales	Incremento de ventas en eventos especiales superior al 30% venta normal
		Crear Imagen de marca en redes sociales	Empresa de marketing y manejo de redes sociales	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Percepción de marca de los consumidores	Total de comentarios positivos / Total de comentarios generados por usuarios	Comentarios positivos por usuarios en redes sociales superior al 60%
		Crear un programa de fidelización con obsequios y productos adicionales gratis	Gerente	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Clientes fidelizados	Total clientes participantes del programa / total clientes	Clientes fidelizados superior al 60%

Cuadro 8. (Continuación)

Perspectiva	Lineamiento estratégico	Estrategia	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Nombre del indicador clave del rendimiento o KPI	Fórmula	Meta
Procesos internos	Calidad de procesos, productos	Implementar sistema integrado de gestión	Gerente general	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Norma ISO 9001:2015	Número de procesos con Normas ISO 9001; 14001 y 18001 / Número total de procesos	Número de procesos con la normas mayor al 60%
		Estandarización de procesos para preparación de platos		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Procesos estandarizados	Procesos estandarizados / total de procesos	Procesos estandarizados superior al 90%
	Desarrollo de productos y productividad	Medir la capacidad en preparación de platos	Jefe de cocina	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Capacidad productiva	Total de platos preparados al mes / capacidad de preparación proyectada	Platos preparados superior al 90% de la producción proyectada
		Crear línea de comida económica		1 enero de 2019	1 de enero de 2020	Ventas línea económica	Total ventas línea económica / Ventas totales proyectadas	Eficacia ventas línea económica superior al 80%
		Crear plan semanal de extractos para beneficios del cuerpo y el organismo		1 enero de 2019	1 de enero de 2020	Ventas plan semanal de extractos	Total ventas plan semanal de extractos / Ventas totales proyectadas	Eficacia ventas plan semanal de extractos superior al 70%
		Establecer control en niveles de stock de las materias primas evitando pérdidas de insumos		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Nivel de stock	Total de Materia prima / Materia prima almacenada en condiciones de ser usada	Materia prima almacenada en buenas condiciones superior al 90%

Cuadro 8. (Continuación)

Perspectiva	Lineamiento estratégico	Estrategia	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Nombre del indicador clave del rendimiento o KPI	Fórmula	Meta
Procesos internos	Desarrollo de productos y productividad	Mejorar la calidad de entrega de pedidos en el plazo previsto	Gerente general - jefe de cocina	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Calidad de pedidos	Total de pedidos correctamente preparados y entregados en un tiempo de 30 minutos/ Total pedidos	Pedidos correctamente preparados y entregados en el tiempo estipulado superior al 90%
Aprendizaje - Crecimiento	Potencializar aprendizaje	Diseñar plan de capacitación de empleados en mejores prácticas aplicadas al servicio de restaurante	Gerente general	1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Capacitación de empleados	Número de personal capacitado / Número total de empleados	Número de personal capacitado mayor al 98%
	Satisfacción del empleado y alineamiento de metas personales	Diseño de plan reconocimiento e incentivos		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Reconocimiento de personal	Número de empleados satisfechos / Número total de empleados	Número de empleados satisfechos superior al 98%
		Encuesta de satisfacción del empleado		1 de enero de 2019	1 de enero de 2020	Ambiente laboral	Factores con valoración positivos / total de factores analizados	Porcentaje de percepción positiva de los empleados sobre el ambiente laboral del restaurante superior al 70%

Fuente. El Autor

La hoja de vida de cada indicador se encuentra en el anexo A.

#### 4. CONCLUSIONES

- El desarrollo de la investigación permitió establecer que la empresa Live Santé, tiene oportunidades de crecimiento y competitividad en el mercado de la gastronomía saludable en la ciudad de Bogotá, en el corto y mediano plazo ya que, el sector ha tenido un comportamiento favorable en los últimos años, destacándose la línea de comida saludable como un concepto que apenas se está desarrollando teniendo una gran acogida, por tanto, la demanda de este tipo de comida ha estado creciendo de manera constante.
- El análisis PESTEL para Live Santé S.A.S. mostró que, con las nuevas políticas que favorecen el desarrollo de pymes y nuevos emprendedores, así como la facilitación de procesos para el acceso a créditos, modelos de inversión y tasas de intereses especiales, la empresa podrá adquirir fondos para invertir en el desarrollo del plan estratégico.
- En cuanto al ámbito económico, se pudo observar que, el sector gastronómico ha tenido un comportamiento positivo en ventas, gracias al índice de precios al consumidor, por lo tanto, Live Santé podrá ofrecer precios estables a sus clientes para que puedan adquirir los productos, teniendo en cuenta el reciente aumento de consumidores de comida saludable, considerándose esto como un factor de estabilidad y competitividad
- En cuanto a los aspectos sociales se determinó que, en la ciudad aumenta el número de personas que viven solas y debido a sus estilos de vida agitados y tendencias fit que buscan estilos de vida saludables, tienen menos tiempo de cocinar sus alimentos prefiriendo comer en restaurantes, convirtiéndose en un aspecto que genera oportunidades para Live Santé.
- Igualmente, se identificó que, gracias a la llegada al país de nuevas tecnologías, se pueden desarrollar nuevos canales de comercialización y ventas por medio de redes sociales y market online, así como procesos de fidelización al establecer mayor contacto con los clientes, siendo un punto a favor para el crecimiento de Live Santé.
- En el análisis ambiental y ecológico del entorno, se encontró que, en Colombia se sigue promoviendo tanto la producción como el consumo verde, por tanto una de las amenazas para la industria gastronómica es la generación de residuos y desechos, en el que tienen culpa tanto los restaurantes como los consumidores, determinándose que Live Sante tiene una ventaja, pues al cocinar comida saludable se conoce muchas de las prácticas tanto de manejo ambiental, como de manejo de residuos, lo que le brinda un punto a favor en relación a sus competidores.

- En cuanto al análisis del entorno específico, se pudo determinar a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, que Live Santé tiene una ventaja competitiva alta por la diferenciación de sus productos respecto a otros participantes en el mercado, primero porque la línea gastronómica que desarrolla no tiene muchos competidores en el mercado actual, y por otro, porque orienta la comida saludable a un nicho específico y a uno genérico, permitiendo que más personas puedan adquirir los productos y por tanto que la demanda crezca.
- Sumado a lo anterior, se tiene el alto poder de negociación que tiene la empresa con los proveedores, gracias a que existen varios en el mercado que pueden suplir las necesidades de la empresa para adquisición de materia prima, permitiendo desarrollar una nueva línea de comida económica con la cual se podrá captar más personas que quieran consumir comida saludable a un precio cómodo.
- De acuerdo con la propuesta de valor del restaurante, expresada en el CANVAS, así como a los segmentos de clientes que maneja, se pueden mediante un estudio de mercado establecer alianzas estratégicas con instituciones que manejen personas con condiciones especiales como obesidad o diabetes que deban consumir comida saludable, así como alianzas con gimnasios o spa en donde se pueda promocionar el restaurante para focalizar esfuerzos y mantenerse competitiva en el tiempo.
- Finalmente, el trabajo permitió aplicar herramientas adquiridas en la vida académica y en la actividad empresarial como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas competitivas, el modelo canvas y análisis DOFA, las cuales facilitaron el análisis y comprensión del sector, el mercado y principalmente, los procesos que se ejecutan en Live Santé, permitiendo al estudiante generar estrategias de mejoramiento aplicando prácticas modernas de gestión empresarial.

## 5. RECOMENDACIONES Y TRABAJOS FUTUROS

- Presentar los resultados de la investigación a las directivas de la empresa, así como el plan estratégico diseñado para planificar la implementación de las estrategias.
- Realizar un estudio técnico y financiero para determinar los requerimientos y los recursos necesarios para implementar las estrategias propuestas.
- Utilizar una herramienta ofimática para hacer el seguimiento del plan estratégico y los indicadores de gestión, ya que éstas resultan más efectivas para la determinación y análisis de resultados.
- Llevar a cabo una revisión anual del plan estratégico una vez inicie su implementación, para evaluar los resultados, cerrar ciclos, así mismo que se realice la planeación estratégica cada tres años para iniciar nuevas estrategias.

## BIBLIOGRAFÍA

ACCION CONTRA EL HAMBRE. Metodología Canvas [en línea]. Ottawa: La Empresa [citado 6 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion\\_metologia\\_canvas.pdf](https://www.accioncontraelhambre.org/sites/default/files/documents/pdf/explicacion_metologia_canvas.pdf)>

ARMIJO, Marianela. Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público gestión [en línea]. Bogotá: CEPAL [citado 18 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39/255/30\\_04\\_MANUAL\\_COMPLETO\\_de\\_Abril.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39/255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf)>

BALANCED SCORECARD INSTITUTE. Strategic Planning Basics [en línea]. Washington: La Empresa [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/Strategic-Planning-Basics>>

BERNAL FIGUEROA, Andrea Angélica; BELTRÁN PARADA, Claudia Johana y MÁRQUEZ MÁRQUEZ, Andrés Felipe. Producción Más Limpia: una revisión de aspectos generales. En: Investigación, innovación e ingeniería. Marzo- agosto, 2016. vol. 3, no. 2.

BOJÓRQUEZ ZAPATA, Martha Isabel y PÉREZ BRITO, Antonio Emmanuel. La planeación estratégica. Un pilar en la gestión Empresarial. En: Revista El Buzón de Pacioli. Abril-junio, 2013. vol. 7, no. 81.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. La competencia achica la tajada de los restaurantes [en línea]. Bogotá: La Cámara [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2018/Febrero-2018/La-competencia-achica-la-tajada-de-los-restaurantes>>

CÁMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN. Conceptos básicos de la Planeación Estratégica [en línea]. Medellín: CCMA [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Conceptosbasicosplaneacionestrategica.aspx>>

----- . ¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización? [en línea]. Medellín: La Cámara [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://herramientas.camamedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>>

CARRIÓN, César. Políticas y reformas en emprendimiento [en línea]. Bogotá: Presidencia de la República [citado 28 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/180829-EI-objetivo-es-una-sociedad-digital-donde-la-tecnologia-mejore-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos-Presidente-Duque.aspx>>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución política. Art. 333

----- . MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Ley MYPIME [en línea]. Bogotá: El Ministerio [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/13639/ley\\_mypime](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/13639/ley_mypime)>

----- . MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. Producción y Consumo Sostenible [en línea]. Bogotá: El Ministerio [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/154->](http://www.minambiente.gov.co/index.php/component/content/article/154-)

COLOMBIA.COM. Demografía [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.colombia.com/colombia-info/informacion-general/demografia/>>

COLPRENSA. Los retos de Colombia como el tercer país más poblado de Latinoamérica [en línea]. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia [citado 30 agosto 2018]. Disponible en Internet: <URL: [http://agenciadenoticias.unal.edu.co/enlosmedios.html?tx\\_unalreportesmedios\\_enlosmedios%5Bnoticia%5D=50547&tx\\_unalreportesmedios\\_enlosmedios%5Baction%5D=show&tx\\_unalreportesmedios\\_enlosmedios%5Bcontroller%5D=Noticias&cHash=b37ff2d821c25745c2fceb825e8cea03](http://agenciadenoticias.unal.edu.co/enlosmedios.html?tx_unalreportesmedios_enlosmedios%5Bnoticia%5D=50547&tx_unalreportesmedios_enlosmedios%5Baction%5D=show&tx_unalreportesmedios_enlosmedios%5Bcontroller%5D=Noticias&cHash=b37ff2d821c25745c2fceb825e8cea03)>

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe Nacional de competitividad resumen ejecutivo 2017-2018. Bogotá: El Consejo, 2018.

DATOS MACRO. Colombia – población Demografía [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://datosmacro.expansion.com/demografia/poblacion/colombia>>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA DANE. Encuesta Ambiental Industrial -EAI- [en línea]. Bogotá: DANE [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/ambientales/encuesta-ambiental-industrial-eai>>

----- . Índice de precios al consumidor (IPC) [en línea]. Bogotá: DANE [citado 10 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>>

------. Principales indicadores del mercado laboral - Julio de 2018. Bogotá: DANE, 2018.

------. Proyecciones nacionales y departamentales de la población 2005 -2020. Bogotá: DANE, 2010.

ECONOPEDIA. Competitividad [en línea]. Bogotá: La Enciclopedia [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://economipedia.com/definiciones/competitividad.html>>

ESSAYS, UK. Importance Of Strategic Planning For Food Service Business Marketing Essay [en línea]. Nottingham [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.ukessays.com/essays/marketing/importance-of-strategic-planning-for-food-service-business-marketing-essay.php?vref=1>>

ESTRADA BÁRCENAS, Roberto; GARCÍA PÉREZ DE LEMA, Domingo y SÁNCHEZ TREJO, Víctor Gabriel. Barreras que dificultan la planificación estratégica en la pyme: una evidencia empírica en empresas mexicanas [en línea]. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_SistOrgSocMedEfec/estrada\\_barcenas\\_roberto/barreras\\_revista\\_la\\_nueva\\_gestion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_SistOrgSocMedEfec/estrada_barcenas_roberto/barreras_revista_la_nueva_gestion.pdf)>

FEDESARROLLO. Productividad y salario mínimo [en línea]. Bogotá: ACRIP [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3527/IML\\_Enero\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3527/IML_Enero_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>

GARCIA Guiliany, Jesús; DURAN, Sonia; CARDEÑO Pórtela, Edwin; PRIETO Pulido, Ronald; GARCIA Cali, Ernesto y PAZ Marcano, Annherys. Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. En: Revista Espacios. Junio- noviembre, 2017. vol. 38, no. 52.

GIRALDO GÓMEZ, Mónica y GUERRERO GUERRERO, Claudia. Planeación Estratégica para el Restaurante Aberdeen Angus. Universidad de Nariño. Pasto: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Modalidad trabajo de Especialización, 2012.

GRUPO EDITORIAL EDEBE. La empresa y su entorno [en línea]. Barcelona: La Empresa [citado 5 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: [https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343\\_LA\\_EIE\\_CAS.pdf](https://www.edebe.com/educacion/documentos/830343-0-529-830343_LA_EIE_CAS.pdf)>

GUADALUPE IBARRA, Nereyda. Plan estratégico para el restaurante “luna bruja” en La Paz, B.C.S. Baja California: Instituto Tecnológico De La Paz. División de Estudios de Posgrado e Investigación. Modalidad trabajo de Maestría, 2014.

IONESCU, Vladimir y COROIU, Horea. El análisis de diagnóstico estratégico: una etapa esencial del proceso de gestión estratégica en las pequeñas y medianas empresas. 5 Conferencia internacional sobre gestión del conocimiento: proyectos, sistemas y tecnologías. Memorias. Bucarest: Universidad de Defensa Nacional "Carol I", 2010.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. Cuadro de Mando Integral. 2 ed. Barcelona: Gestión, 2000.

LISTER, Jonathan. Plan estratégico para un restaurante [en línea]. Bogotá: Cuida tu Dinero [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.cuidatudinero.com/13150549/plan-estrategico-para-un-restaurante>>

MENDENHALL, Mark E. Strategic Planning Failure [en línea]. London: References for Business [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.referenceforbusiness.com/management/Sc-Str/Strategic-Planning-Failure.html>>

ONSTRATEGY. Essentials Guide to Strategic Planning [en línea]. Nevada: La Empresa [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://onstrategyhq.com/resources/strategic-planning-process-basics/>>

OSSORIO, Alfredo. Planeamiento Estratégico. 5 ed. Madrid: Instituto Nacional De Administración Pública INAP, 2003.

PEÑALVER, Pablo. Entorno social [en línea]. Bogotá: Proyecto empresarial [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://proyectoempresarial.wordpress.com/tag/entorno-social/>>

REVISTA DINERO. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>>

----- . El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017 [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>>

-----. Gastronomía sin desperdicios, un nuevo modelo de gestión de restaurantes en Colombia [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/gastronomia-sin-desperdicios-un-nuevo-modelo-de-gestion-de-restaurantes-en-colombia/39112>>

-----. Peso colombiano inicia semana con ligera devaluación [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/peso-colombiano-inicia-la-semana-con-devaluacion/258033>>

-----. Tres plataformas de crowdfunding para financiar proyectos [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/plataformas-de-crowdfunding-para-financiar-proyectos/243850>>

-----. Tres rutas de financiación que tienen los emprendedores colombianos [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/formas-de-financiacion-para-emprendedores-en-colombia/241442>>

REVISTA PORTAFOLIO. Corrupción, uno de los obstáculos que más retrasa la competitividad del país [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 20 septiembre, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.portafolio.co/economia/informacional-de-competitividad-en-colombia-511284>>

-----. La propuesta para el sector empresarial y el emprendimiento de Iván Duque [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 25 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/la-propuesta-economica-de-ivan-duque-516461>>

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. 8 ed. México: Prentice Hall, 2005.

RODRÍGUEZ, Irene. Consumidores no buscan lo 'light', sino lo saludable [en línea]. Bogotá: La Revista [citado 21 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.nacion.com/archivo/consumidores-no-buscan-lo-light-sino-lo-saludable/7ZHNLQPZFZBS7MMI32ZJYSJXC4/story/>>

RODRIGUEZ, Mercedes. 5 Herramientas de análisis estratégico para elaborar un plan de negocio [en línea]. Bogotá: La Empresa [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.euroresidentes.com/empresa/exito-empresarial/5-herramientas-de-analisis-estrategico-para-elaborar-un-plan-de-negocio>>

ROZO GRISALES, Julio Andrés. Sostenibilidad: ¿Por qué es tan difícil promover el consumo responsable en Colombia? - [en línea]. Bogotá: Revista Dinero [citado 30 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-promover-el-consumo-responsable-en-colombia-por-julio-rozo/261267>>

SCOTT, Alex. Strategic planning [en línea]. Edinburgh: Edinburgh Business School [citado 15 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.ebsglobal.net/documents/course-tasters/spanish/pdf/sp-bk-taster.pdf>>

UNIVERSIDAD DE VALENCIA. Indicadores de gestión [en línea]. Valencia: La Universidad [citado 16 agosto, 2018]. Disponible en Internet: <URL: <https://www.uv.es/uvweb/analysis-programming-service/en/statistics-indicators/strategic-indicators-1285868424658.html>>

## ANEXOS

### Anexo A. Hoja de Vida de los Indicadores

A continuación, se presenta la hoja de vida de cada uno de los indicadores propuestos en el Cuadro de Mando Integral

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		FINANCIERA	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Determinar la incidencia de los costos de producción en la rentabilidad de la empresa	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Impacto de costos de producción	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar el impacto de los costos de producción sobre los costos totales de la empresa	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de compras de materias primas y costos de producción	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>	X	<b>Efectividad</b>
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Costos de producción / costos totales		% representación en costos totales de la empresa	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>30% de la meta del período		≥20% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<20% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Eficiencia de costos de producción			Participación menor al 40% de los costos totales
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;30%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		FINANCIERA					
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Determinar el comportamiento de los productos según sus ventas					
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Comportamiento de ventas por producto					
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar comportamiento de ventas por producto mensuales					
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de ventas por producto					
<b>TIPO DE INDICADOR</b>							
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X	<b>Efectividad</b>	X	<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>				<b>Unidades</b>			
Venta total producto / ventas totales				% representación en ventas			
				<b>Periodicidad</b>			
				Mensual			
<b>RANGO DE INDICADOR</b>							
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>			<b>DEFICIENTE</b>		
>12% de la meta del período		≥10% de la meta del período			<10% de la meta del período		
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>		<b>RESULTADO</b>		<b>META</b>		
Comportamiento de ventas por producto					Ventas por producto mayor al 15% del total		
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>					<b>0.00%</b>		
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>					<b>0.00%</b>		
<b>META FINAL</b>					<b>&gt;12%</b>		
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>				<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>			

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		FINANCIERA	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Determinar la utilidad y/o rentabilidad de las ventas de los productos	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Utilidad de las ventas	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar estado de resultados trimestral	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Estado de Resultados	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Utilidad neta / ventas netas		% representación de utilidades	
		<b>Periodicidad</b>	
		trimestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>50% de la meta del período		≥45% y >35% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<30% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Utilidad de las ventas			Utilidad neta de ventas superior al 60%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;50%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		FINANCIERA	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Realizar ventas por contratos especiales	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Ventas por contratos especiales	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Establecer la eficacia de ventas por contratos de suministro de platos e ingredientes saludables en gimnasios, spa, instituciones médicas	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de ventas totales	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	<b>Eficiencia</b>	X	<b>Efectividad</b>
		X	<b>Otro</b>
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total ventas contratos especiales / Ventas totales proyectadas		% participación en ventas	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>10% de la meta del período		≥7% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<6% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Ventas por contratos especiales			Eficacia ventas contratos especiales superior al 10%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;10%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		FINANCIERA	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Crear alianzas estratégicas con grupos especiales según sus ventas	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Participación de las ventas producto de las alianzas estratégicas grupos especiales	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar el comportamiento de las alianzas estratégicas con grupos especiales para generar nuevos ingresos	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de ventas totales	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total Ventas por alianzas estratégicas/ ventas totales		% participación en ventas	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>10% de la meta del período		≥7% de la meta del período	
<b>DEFICIENTE</b>		<b>DEFICIENTE</b>	
<6% de la meta del período		<6% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Ventas producto de las alianzas estratégicas grupos especiales			Ventas por alianzas estratégicas superior al 15%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;10%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		FINANCIERA			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir el comportamiento de servicio de market on line por sus ventas			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Ventas por market online			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar las ventas generadas por el servicio de market online para la venta de ingredientes y productos saludables			
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de ventas totales			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>					
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X	<b>Efectividad</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>			<b>Unidades</b>		
Ventas market on line totales / venta totales			% participación en ventas		
			<b>Periodicidad</b>		
			Mensual		
<b>RANGO DE INDICADOR</b>					
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>		<b>DEFICIENTE</b>	
>7% de la meta del período		≥5% de la meta del período		<3% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>		
Ventas producto de las alianzas estratégicas grupos especiales			Participación de ventas on line superior al 10% del total de ventas		
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>		
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>		
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;7%</b>		
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>			<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>		

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		CLIENTE	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir la eficacia de los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Satisfacción del cliente sobre productos y servicios	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Determinar la satisfacción del cliente en cuanto a los productos y servicios que ofrece el restaurante	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Encuesta de satisfacción	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	x	<b>Eficiencia</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Factores valorados positivamente / Total de factores valorados		% de valoraciones positivas	
		<b>Periodicidad</b>	
		Trimestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>60% de la meta del período		≥40% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<30% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Satisfacción del cliente sobre productos y servicios			Nivel de satisfacción de los clientes respecto a los productos y servicios superior al 80%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;60%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		CLIENTE	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir la efectividad de la utilización de marketing de contenidos en la captación y fidelización de clientes	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Eficiencia de marketing de contenidos	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Determinar la efectividad del Marketing de contenidos para atraer y retener clientes	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Comentarios generados por internet, comentarios redes sociales	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	x	<b>Eficiencia</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total de clientes nuevos por Marketing de contenidos / Clientes totales		% de nuevos clientes	
		<b>Periodicidad</b>	
		Trimestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>20% de la meta del período		≥12% de la meta del período	
<b>DEFICIENTE</b>		<b>DEFICIENTE</b>	
<8% de la meta del período			
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Eficiencia de marketing de contenidos			Incremento del volumen de clientes superior al 30%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;20%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		CLIENTE	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir la efectividad de la utilización de APP para venta de pedidos	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Crecimiento de ventas	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Determinar la eficacia y eficiencia de la APP para toma de pedidos y su participación en el crecimiento de ventas	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Pedidos realizados a través de la APP - Registro de pedidos totales	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	x	<b>Eficiencia</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total ventas Pedidos por APP / venta Pedidos totales		% crecimiento en ventas	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>13% de la meta del período		≥10% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<5% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Crecimiento de ventas			Ventas por pedidos de la app superior al 20%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;13%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		CLIENTE	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir la efectividad de realizar eventos especiales para lanzamiento y promoción en la venta de nuevos productos	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Eficacia de eventos de promocionales	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Determinar la eficacia de eventos especiales para lanzar un nuevos platos y hacer promociones	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Resultados de eventos y promociones – ventas de nuevos productos	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total ventas en eventos especiales / ventas totales		% participación en ventas	
		<b>Periodicidad</b>	
		Semestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>20% de la meta del período		≥15% de la meta del período	
<b>DEFICIENTE</b>		<8% de la meta del período	
<8% de la meta del período			
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Eficacia de eventos de promocionales			Incremento de ventas en eventos especiales superior al 30% venta normal
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;20%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		CLIENTE	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Mejorar el reconocimiento de la marca en el mercado	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Percepción de marca de los consumidores	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Medir el nivel de reconocimiento de la marca en redes sociales	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Comentarios generados por el usuario – valoraciones en sitios especializados	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
$\frac{\text{Total de comentarios positivos}}{\text{Total de comentarios generados por usuarios}}$		% comentarios positivos	
		<b>Periodicidad</b>	
		Trimestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>50% de la meta del período		≥30% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<20% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Percepción de marca de los consumidores			Comentarios positivos por usuarios en redes sociales superior al 60%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;50%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		CLIENTE	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Aumentar el número de clientes del restaurante	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Clientes fidelizados	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Determinar el nivel de eficiencia y efectividad de dar obsequios y productos adicionales gratis para fidelizar clientes	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de clientes nuevos – reporte de satisfacción	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total clientes participantes del programa / total clientes		% participación de clientes	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>50% de la meta del período		≥30% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<20% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Clientes fidelizados			Clientes fidelizados superior al 60%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;50%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		PROCESOS INTERNOS	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Mejor procesos y cumplimiento de normatividades laborales, ambientales y de calidad	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Sistema integrado de gestión	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar el grado de implementación del sistema integrado de gestión	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de implementación de normas ISO 9001 – 14001-18001	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Número de procesos con Normas ISO 9001; 14001 y 18001 / Número total de procesos		% numerales implementados	
		<b>Periodicidad</b> semestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>20% de la meta del período		≥15% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<10% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Sistema integrado de gestión			Número de procesos con las normas mayor al 60%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;60%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		PROCESOS INTERNOS	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Estandarizar procesos para mejorar la productividad	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Procesos estandarizados	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar la efectividad en la estandarización de procesos	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de platos preparados	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Procesos estandarizados / total de procesos		% procesos estandarizados	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>60% de la meta del período		≥45% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
<25% de la meta del período			
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Procesos estandarizados			Procesos estandarizados superior al 90%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;60%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		PROCESOS INTERNOS	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir el nivel de productividad del restaurante	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Capacidad productiva	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Medir la capacidad en preparación de platos	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de producción mensual	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total de platos preparados al mes / capacidad de preparación proyectada		% de preparación de platos	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>70% de la meta del período		≥50% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<40% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Capacidad productiva			Platos preparados superior al 90% de la producción proyectada
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;70%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		PROCESOS INTERNOS	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir la efectividad de crear una línea de económica para aumentar el nivel de ventas	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Ventas línea económica	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Determinar la participación de venta de línea de comida económica en las ventas totales	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de ventas	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total ventas línea económica / Ventas totales proyectadas		% de participación en ventas	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>60% de la meta del período		≥40% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<25% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Ventas línea económica			Eficacia ventas línea económica superior al 80%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;60%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		PROCESOS INTERNOS	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Medir la efectividad de crear un plan de venta de extractos semanal para aumentar el nivel de ventas	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Ventas plan semanal de extractos	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar la participación del plan de extractos semanales para beneficios del cuerpo y el organismo en las ventas totales	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de ventas	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Total ventas plan semanal de extractos / Ventas totales proyectadas		% de participación en ventas	
		<b>Periodicidad</b>	
		Mensual	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>50% de la meta del período		≥35% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
<20% de la meta del período			
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Ventas plan semanal de extractos			Eficacia ventas plan semanal de extractos superior al 70%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;50%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		PROCESOS INTERNOS			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Desarrollar un control de inventarios de materia prima e insumos			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Nivel de stock			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Evaluar la efectividad en la reducción de pérdidas de insumos con el control de los niveles de stock de las materias primas			
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Inventarios			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>					
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	X	<b>Efectividad</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>			<b>Unidades</b>		
Total de Materia prima / Materia prima almacenada en condiciones de ser usada			% de materia prima apta para su uso		
			<b>Periodicidad</b>		
			Quincenal		
<b>RANGO DE INDICADOR</b>					
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>		<b>DEFICIENTE</b>	
>70% de la meta del período		≥55% de la meta del período		<45% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>		<b>RESULTADO</b>		<b>META</b>
Ventas plan semanal de extractos					Materia prima almacenada en buenas condiciones superior al 90%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>					<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>					<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>					<b>&gt;70%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>			<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>		

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		PROCESOS INTERNOS			
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Mejorar la calidad los pedidos			
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Calidad de pedidos			
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Medir la eficiencia en la calidad de entrega de pedidos en el plazo previsto			
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de pedidos			
<b>TIPO DE INDICADOR</b>					
<b>Eficacia</b>		<b>Eficiencia</b>	X	<b>Efectividad</b>	X
<b>Fórmula de cálculo</b>				<b>Unidades</b>	
Total de pedidos correctamente preparados y entregados en un tiempo de 30 minutos/ Total pedidos				% pedidos entregados de manera correcta y en el tiempo establecido	
				<b>Periodicidad</b>	
Mensual					
<b>RANGO DE INDICADOR</b>					
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>		<b>DEFICIENTE</b>	
>60% de la meta del período		≥40% de la meta del período		<30% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>		<b>RESULTADO</b>		<b>META</b>
Ventas plan semanal de extractos					Pedidos correctamente preparados y entregados en el tiempo estipulado superior al 90%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>					<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>					<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>					<b>&gt;60%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>			<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>		

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		APRENDIZAJE - CRECIMIENTO	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Mejorar nivel de conocimientos, destrezas y habilidades de los empleados	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Capacitación de empleados	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Medir la eficacia del plan de capacitación de empleados en mejoras prácticas aplicadas al servicio de restaurante	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de pedidos	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Número de personal capacitado / Número total de empleados		% personal capacitado en diferentes temas	
		<b>Periodicidad</b> Trimestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
<b>DEFICIENTE</b>			
>50% de la meta del período		≥35% de la meta del período	
<20% de la meta del período			
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Capacitación de empleados			Número de personal Capacitado mayor al 98%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;50%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		APRENDIZAJE - CRECIMIENTO	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Mejorar nivel de satisfacción y productividad de los empleados	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Reconocimiento de personal	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Medir el nivel de efectividad del plan reconocimiento e incentivos en la satisfacción y productividad de los empleados	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Reporte de productividad - evaluación de desempeño	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	X
		<b>Efectividad</b>	X
		<b>Otro</b>	
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Número de empleados satisfechos / Número total de empleados		% empleados satisfechos	
		<b>Periodicidad</b>	
		Trimestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>70% de la meta del período		≥55% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
<40% de la meta del período			
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Reconocimiento de personal			Número de empleados Satisfechos superior al 98%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;70%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>

	<b>HOJA DE VIDA DE INDICADOR</b>	<b>CODIGO</b>	HV-001
		<b>FECHA</b>	15/10/2018
		<b>PÁGINA</b>	1 DE 1

<b>NOMBRE DE LA PRESPECTIVA</b>		APRENDIZAJE - CRECIMIENTO	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Evaluar al ambiente laboral del restaurante	
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>		Ambiente laboral	
<b>OBJETIVO DEL INDICADOR</b>		Conocer las percepciones de los empleados sobre el ambiente laboral del restaurante	
<b>FUENTE DE DATOS</b>		Encuesta de ambiente laboral	
<b>TIPO DE INDICADOR</b>			
<b>Eficacia</b>	X	<b>Eficiencia</b>	
		<b>Efectividad</b>	X
			<b>Otro</b>
<b>Fórmula de cálculo</b>		<b>Unidades</b>	
Factores con valoración positiva / total de factores analizados		% factores valorados positivamente	
		<b>Periodicidad</b>	
		Trimestral	
<b>RANGO DE INDICADOR</b>			
<b>SOBRESALIENTE</b>		<b>SATISFACTORIO</b>	
>50% de la meta del período		≥35% de la meta del período	
		<b>DEFICIENTE</b>	
		<25% de la meta del período	
<b>INDICADOR</b>	<b>CÁLCULO</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>META</b>
Ambiente laboral			Porcentaje de percepción positiva de los empleados sobre el ambiente laboral del restaurante superior al 70%
<b>RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>DIFERENCIA ENTRE LA META FINAL Y EL RESULTADO DEL INDICADOR</b>			<b>0.00%</b>
<b>META FINAL</b>			<b>&gt;70%</b>
<b>INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE TENDENCIA</b>		<b>GRÁFICA DEL INDICADOR</b>	

<b>Responsable de la medición</b>	<b>Responsable del análisis</b>	<b>Aprobó</b>