

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE SAN
JOSÉ DE CÚCUTA PARA MEJORAR SU POSICIÓN EN LA ECONOMÍA DE LA REGIÓN

GIBELLI ANDREINA ZAPATA BRICEÑO
SANDRA DALILA MORALES SOLANO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS
CUCUTA
2015

ANÁLISIS COMPETITIVO DEL SECTOR DE RESTAURANTES EN LA CIUDAD DE SAN
JOSÉ DE CÚCUTA PARA MEJORAR SU POSICIÓN EN LA ECONOMÍA DE LA REGIÓN

GIBELLI ANDREINA ZAPATA BRICEÑO
SANDRA DALILA MORALES SOLANO

Director. ALVARO RAMIREZ RESTREPO

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS
CUCUTA
2015

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

A nuestros padres, nuestro reconocimiento y agradecimiento por su apoyo, y por inculcar siempre en mí valores y la importancia de adquirir conocimientos y ser mejor cada día.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida, capacidades y oportunidades que nos ha brindado.

A nuestros padres y familia por estar siempre apoyándonos.

Al Instituto de postgrados FORUM de la Universidad de la Sabana y en particular al cuerpo de docentes que nos compartieron sus conocimientos y experiencias para culminar exitosamente la especialización.

A la Cámara de Comercio de Cúcuta por la iniciativa y desarrollo de esta importante alianza de formación profesional con la Universidad de la Sabana.

Al Dr. Álvaro Ramírez por su aporte invaluable y dedicación permanente en la asesoría y por su tiempo con nosotras.

ÍNDICE GENERAL

- 1.1 Portada
- 1.2 Página de aceptación
- 1.3 Dedicatoria
- 1.4 Agradecimiento
- 1.5 Contenido
- 1.6 Índice de Figuras
- 1.7 Índice de tabla de contenido
- 1.8 Glosario
- 1.9 Resumen y abstract

TABLA DE CONTENIDO

		Pág.
TABLA DE CONTENIDO		7
ÍNDICE DE FIGURA		10
GLOSARIO		14
RESUMEN		17
ABSTRACT		
1.0	INTRODUCCION	18
2.0	FORMULACION DEL PROBLEMA	21
3.0	OBJETIVOS	
	3.1 Objetivo General.	
	3.2 Objetivos Específicos	
4.0	JUSTIFICACIÓN	22
5.0	MARCO TEORICO	23
	5.1. Contexto Organizacional	
	5.2. Teoría General de Sistemas	
	5.3. Teoría de la Contingencia	
	5.4. Gerencia Estratégica	
	5.4.1. El modelo de la gerencia estratégica que abarca toda la empresa.	
	5.4.2. El posicionamiento en el mercado.	
	5.4.3. La investigación de mercados.	
	5.5 Planeación estratégica	
	5.5.1. Inicio de planeación estratégica	
	5.5.2. Importancia de la planeación estratégica de una organización	
	5.5.3. Modelo sencillo de planeación estratégica	
	5.5.4. Elección estratégica	
	5.5.5. Implantación de la estrategia	
	5.5.6. Estrategia competitiva	
	5.6 Fuerzas competitivas de Porter	
	5.7. Constitución Política de Colombia.	
	5.8. Código de Comercio.	
6.0	ASPECTOS METODOLOGICOS DEL ESTUDIO	43
	6.1. Tipo de Trabajo	
	6.2. Población y Muestra	
	6.2.1. Población	
	6.2.2. Muestra	
	6.3. Instrumentos	
	6.3.1. Encuesta	
	6.3.2. Análisis documental.	
	6.4. Tratamiento de la Información	

	6.4.1.	Fuentes Primaria.	
	6.4.2.	Fuentes Secundarias	
	6.5.	Técnicas de Recolección y Análisis de Datos	
7.0	DIAGNOSTICO GENERAL		45
	7.1.	Evolución de los restaurantes	
	7.2	Menú y cultura general de los restaurantes	
	7.3.	Aportes de los restaurantes en la ciudad de san José de Cúcuta	
8.0	ANALISIS DE RESULTADO		56
	8.1.	clientes	
8.2	Variables competitivas-proveedores		
	8.3	competencia	
	8.4.	certificación	
	8.5.	Filosofía empresarial	
	8.6.	planeación	
	8.7.	Proceso y procedimiento	
	8.8.	Evaluación y control interno	
	8.9.	Aspectos financieros	
	8.10.	Talento humano	
	8.11.	publicidad	
9.0.	ACTIVIDADES ORGANIZACIONALES		94
9.1	Menú nacional e internacional		
9.2	variables dadas en el sector gastronómico		
9.3	barreras contra la entrada		
9.3.1.	economía de escala		
9.3.2.	diferenciación de producto		
9.3.3.	necesidad de capital		
9.3.4	costos cambiantes		
9.3.5.	acceso a los canales de distribución		
9.3.6.	políticas gubernamentales		
9.3.7	intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales		
9.3.8.	competidores diversos		
9.3.9.	importante interés estratégico		
9.3.10	barreras solidas contra la salida		
9.3.11	presión proveniente de los servicios sustitos		
9.3.12.	poder de negociación de los clientes o usuarios		
9.3.13.	poder de negociación de los proveedores		
10.0	CAMBIOS ESTRATEGICOS		102
10.1.	Infraestructura		
10.2.	talento humano		
10.3.	platos		
10.4.	tecnología		
10.5.	aspectos empresariales y estratégicos importantes en el sector gastronómico		
11. 0.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS		105
11.1.	publicidad		

11.2.promociones - descuentos	
11.2.1. presentación del menú	
11.3. logística	
11.3.1. recepción y control de alimentos	
11.3.2. almacén de productos secos	
11.3.4 almacén frío	
11.4. medidas fitosanitarias	
11.5 organización empresarial	
12.0 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	118
12.1.conclusiones	
12.2. recomendaciones	
13.0 BIBLIOGRAFIA	120
14.0. ANEXOS	122

Índice de figura

	Pág.
Figura 1. Teoría General de Sistemas	24
Figura 2. Modelo De Planeación Estratégica	31
Figura 3. Dimensiones del entorno empresarial.	38
Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.	39
Figura 5. Registro panorámico de Cúcuta 1975 (antes del terremoto).	45
Figura 6. Terremoto en Cúcuta.	45
Figura 7. Calle del comercio de de San José de Cúcuta.	46
Figura 8. Resto de la ciudad	46
Figura 9. Catedral de San José.	47
Figura 10. Primer restaurante.	47
Figura 11. Cátedra.	48
Figura 12. Restaurante spezia Cúcuta	49
Figura 13. Restaurantes de alta cocina (gourmet	50
Figura 14. Restaurante candelaria	53
Figura 15. Restaurante la Terraza del Porton	53
Figura 16. Restaurante la Rivera	54
Figura 17. Restaurante Rancho Villa Luz	54
Figura 18. Determina necesidades de los clientes potenciales	56
Figura 19. El restaurante tiene mecanismos para conocer las necesidades de sus clientes	57
Figura 20. Cuenta con un sistema para dar respuesta a las necesidades de los clientes	57
Figura 21. Evalúa el grado de satisfacción de los clientes	58
Figura 22. Efectúa investigaciones de mercado periódicamente	58
Figura 23. El restaurante tiene claras estrategias de mercadotecnia	59
Figura 24. El restaurante cuenta con buzón de sugerencias	59
Figura 25. Se tiene base de datos (datos personales) de los clientes potenciales	60
Figura 26. Se tiene un conocimiento exacto sobre los proveedores del restaurante.	60
Figura 27. Se evalúa al proveedor constantemente en sus materias primas y/o productos	61
Figura 28. Los proveedores de restaurante se encuentran formalmente constituidos.	61
Figura 29. Se verifican antecedentes y/o recomendaciones de los proveedores del restaurante.	62
Figura 30. Se conocen con exactitud los restaurantes que se consideran	62

competencia constituidos.	
Figura 31. Han hecho alguna investigación reciente sobre la competencia del restaurante	63
Figura 32. Se evalúa los precios y calidad con la competencia del restaurante	63
Figura 33. Se tienen estrategias comerciales frente a la competencia	64
Figura 34. El restaurante participa en eventos gastronómico a nivel local, nacional o internacional	64
Figura 35. Conoce las fortalezas y debilidades del restaurante	65
Figura 36. Existe agresividad para enfrentar la competencia	65
Figura 37. ¿Qué tan fácil es que entren competidores al mercado?	66
Figura 38. Se tiene gran variedad en platos y servicios categorizados o reconocidos a nivel local, nacional e internacional	66
Figura 39. El menú y los platos se destacan frente a la competencia	67
Figura 40. El restaurante cuenta con certificados de calidad como ISO – 9000	67
Figura 41. El restaurante cuenta con reconocimiento exclusivo a nivel local, nacional o internacional	68
Figura 42. Son claros los principios y valores corporativos del restaurante	68
Figura 43. Los principios y valores se manifiestan en el ambiente organizacional	69
Figura 44. Es clara la misión y visión de la empresa	69
Figura 45. Los empleados participan en la determinación, discusión, concertación, difusión y/o estrategias comerciales	70
Figura 46. Facilita y promueve la atención de los principios y valores en el desarrollo de la gestión del área	70
Figura 47. Se han identificado los procesos misionales y de apoyo de la empresa	71
Figura 48. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	71
Figura 49. ¿Existe un organigrama del restaurante visible?	72
Figura 50. Se conoce el manual de funciones con sus responsables y principales actividades a realizar	72
Figura 51. ¿El restaurante posee una página Web?	73
Figura 52. ¿La empresa cuenta con servicio de Internet?	73
Figura 53. Se establecen mecanismos para la participación de los empleados.	74
Figura 54. ¿Se cuentan con herramientas que facilitan la formulación de la planeación?	74
Figura 55. Los programas, proyectos y el plan operativo de su área están relacionados con los objetivos del restaurante.	75
Figura 56. ¿Realizar seguimiento a lo planeado durante el año e implementa acciones de mejoramiento?	75
Figura 57. La empresa usa planes estratégicos y los analiza	76
Figura 58. Propicia la revisión y actualización de los procesos y procedimientos en aras del mejoramiento de la gestión.	76

Figura 59. Están los procesos y procedimientos directamente relacionados objetivos empresariales del restaurante	77
Figura 60. Establece políticas para el manejo y suministro de la información	77
Figura 61. Establece la empresa un plan de desarrollo de información	78
Figura 62. Para la generación de información empresarial existe articulación y coherencia entre las diferentes áreas	78
Figura 63. La información con la cual se toman decisiones en la empresa es confiable y veraz	79
Figura 64. Propende porque los archivos de la empresa estén disponibles y sean de fácil consulta para usuarios o investigadores	79
Figura 65. Cuenta la empresa con una memoria empresarial que contribuya a la toma de decisiones	80
Figura 66. Se identifican puntos de control en los procesos y procedimientos del área.	80
Figura 67. Se hace seguimiento a los puntos de control y se establecen acciones de mejoramiento	81
Figura 68. Se involucra a los funcionarios en el proceso de evaluación de la gestión empresarial	81
Figura 69. Propicia la utilización de herramientas e instrumentos para la auto evaluación	82
Figura 70. Se toman medidas correctivas como resultado del auto-evaluación	82
Figura 71. El control interno se adecuada a la realidad del restaurante.	83
Figura 72. Son flexibles los controles del restaurante	83
Figura 73. Se han presentado anomalías, demanda por un menú o plato	84
Figura 74. Se realizan protocolos en el manejo de alimentos en su preparación	84
Figura 75. La empresa conoce la generación de valor o adicional frente al cliente o competencia	85
Figura 76. Está posicionada el restaurante en el mercado de la ciudad de San José de Cúcuta	85
Figura 77. Los estados financieros muestran la realidad empresarial	86
Figura 78. Se presenta oportunamente los estados financieros	86
Figura 79. Se aplican indicadores	87
Figura 80. . Se conoce el rendimiento sobre la inversión de la empresa	87
Figura 81. Los perfiles de los cargos de su área son adecuados para desarrollo de las funciones	88
Figura 82. Conoce y aplica las políticas de la empresa para la gestión del talento humano	88
Figura 83. Se han ejecutado planes y programas que propendan por el desarrollo y la satisfacción del talento humano	89
Figura 84. Han contribuido los programas de capacitación e inducción al	89

aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional.	
Figura 85. El talento humano aplica los conocimientos	90
Figura 86. El talento humano desarrolla propuesta de valor agregado	90
Figura 87. El restaurante cuenta con marcas y patentes registradas	91
Figura 88. Realiza seguimiento al plan de mejoramiento de manera programada y oportuna	91
Figura 89. Cuenta con mecanismos de retroalimentación por áreas	92
Figura 90. Existe una continua comunicación y control gerencial en el restaurante	92
Figura 91. ¿Qué medios de comunicación utilizan para dar a conocer el restaurante?	93
Figura 92. ¿Qué monto anual aproximado gasta en pautas publicitarias?	93
Figura 93. Variables competitivas de Porter. las variables que se tuvieron en cuenta en el instrumento primario (encuesta).	94
Figura 94. Cadena de valor.	96
Figura 95. Plano de la principal ubicación de los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta.	97

GLOSARIO

Administración estratégica. Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. La administración estratégica pretende integrar la administración, mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización

Análisis de la competencia. Proceso para identificar a los principales competidores, que consiste en evaluar sus objetivos, estrategias, fuerzas y debilidades y patrones de reacción, así como en decidir a cuáles atacar y a cuáles evitar.

Análisis del valor para los clientes. Análisis realizado para determinar cuáles son los beneficios que valoran los clientes meta y qué calificación adjudican al valor relativo de las ofertas de diversos competidores.

Beneficios administración estratégicas. El mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

Calidad. Requisitos técnicas exigidos para prestar un excelente servicio, llamado las expectativas del cliente.

Cliente interno. Son todas las personas que laboran en la empresa y los encargados de prestar un servicio externo.

Diagnóstico Externo. Proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

Diagnóstico interno. Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización o del área o unidad estratégica.

DOFA. Método de análisis diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa.

Empoderamiento. Compartir poder, responsabilidad, comunicación y recompensas de manera muy diferente a las relaciones a lo tradicional en una organización.

Eficacia. Hacer lo correcto. En una organización significa lograr las metas.

Eficiencia. Significa hacer las cosas bien. Busca minimizar los costos de los recursos.

Estrategia. La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Fortalezas. Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Investigación de mercados. Función que liga al consumidor, al cliente y al público con el comercializador por medio de información. Información usada para identificar y definir las oportunidades y los problemas de mercadotecnia, para generar, afinar y evaluar los actos de mercadotecnia, para vigilar la actuación de la mercadotecnia y para mejorar el proceso de comprensión de la mercadotecnia.

Líder del Mercado. Empresa dentro de una industria, que cuenta con la parte más grande del mercado; por regla general, esta marca la pauta para otras empresas en cuanto a los cambios de precios, introducción de productos o servicios nuevos, cobertura de la distribución y el gastos para promociones.

Liderazgo coordinado y comprometido. Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne.

Mercadotecnia. Filosofía de la administración mercadotecnia que sostiene que, para alcanzar las metas de la organización es preciso determinar las necesidades y los anhelos de los mercados que estén en la mira, así como proporcionar la satisfacción deseada con más eficacia y eficiencia que los competidores.

Planeación Estratégica. La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes: Los estrategias, El direccionamiento, El diagnóstico, Las opciones, La formulación estratégica y la auditoría.

Principios organizacionales. Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición empresarial.

Portafolio de Servicios. Conjunto de negocios o productos que componen a una empresa, los cuales ofrece a sus clientes potenciales.

Posición en el Mercado. Arreglos para que un producto o servicios ocupe en la mente de los consumidores meta, un lugar claro, distintivo y deseable frente a los productos de la competencia. Formular una posición competitiva para un producto y una mezcla de mercadotecnia detallada.

Producto. Cualquier cosa que se pueda ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pueda satisfacer una necesidad o anhelo. Incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Satisfacción De Clientes. Compromiso de la empresa en cubrir y atender los requerimientos de sus clientes y factores como la continuidad, calidad del servicio, precios equitativos oportuna y excelente obtención.

Servicio. Cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra y que, en esencia, es intangible y no da lugar a la propiedad de nada.

Valor para el Cliente. Capacidad general del producto para satisfacer las necesidades del cliente, según su propia evaluación.

RESUMEN

Con la presente investigación se pudo indagar y determinar que la industria gastronómica en la ciudad de San José de Cúcuta es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. El comercio en torno a los restaurantes ha cambiado a un orden social más avanzado y más complicado que implica un movimiento que se aleja de los alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas porque las exigencias de los usuarios han cambiado.

PALABRAS CLAVES: Investigación de mercados, competitividad, gastronomía, innovación, fuerzas de Porter.

ABSTRACT

With this research could investigate and determine that the food industry in the city San José de Cúcuta is a direct reflection of changes in the society in which they operate. The trade around restaurants has changed to a more advanced and more complicated social order which implies a movement away from mass produced food for the passage of food produced for the masses because the user requirements have changed.

KEYWORDS: market research, competitiveness, gastronomy, innovation, forces Porter.

1.0 INTRODUCCION

El proyecto de grado titulado análisis competitivo del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta para mejorar su posición en la economía de la región buscó analizar las variables que intervienen en los diferentes negocios de comida existente en ésta capital nortesantandereana. Se empleó una encuesta enfocadas en las teorías de la Michel Porter, especialmente la de “estrategia competitiva” y las “cinco fuerzas de Porter”, el cual permitió tener una visión amplia, segura a través de la diversidad de organizaciones existentes en la ciudad.

Con los resultados obtenidos con la encuesta se puedo analizar y evaluar su posicionamiento en el mercado, con el fin de proyectar conceptos acerca de sus fortalezas, debilidades, estrategias, crecimiento, liderazgo, con el fin de determinar el grado de aceptación de los productos y servicios prestados por los restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta. Logrando convertir la presente investigación en un estudio valioso no existente en éste mercado y será de utilidad para aquellos que quieran mejorar su liderazgo, gracias a los enfoques de Michel Porter, al igual que otras teorías administrativas vistas en el transcurso de la especialización.

Por eso todo restaurante que desea ocupar una posición de liderazgo en el mercado, tiene que conocer los factores del marco ambiente externo que la afectan directa o indirectamente, pero que pueden generar un impacto en la organización ya sea como oportunidad o amenaza; y que se van a agrupar dentro del marco legal, demográfico y geográfico. Por medio de la presente investigación se alcanzó analizar e indagar que la industria de gastronómica en la ciudad de San José de Cúcuta es un reflejo directo de los cambios de la sociedad en la cual operan. El comercio en torno a los restaurantes ha cambiado a un orden social más avanzado y más complicado que implica un movimiento que se aleja de los alimentos producidos en masa para dar paso a alimentos producidos para las masas porque las exigencias de los usuarios han cambiado.

En el desarrollo de los sectores de la economía han llevado a que las empresas relacionadas con cada uno de ellos, tomen la posición adecuada de modelos propios de administración, con el fin de poder liderarlas en el mercado, ya sea del orden local, regional, nacional e internacional. Por tanto el efecto de la globalización obliga a diseñar estructuras financieras que consoliden información que permitan prever diferentes situaciones a futuro, salvaguardando a las empresas de los fenómenos de los efectos de la economía. En los últimos años se ha visto que comercialmente ha crecido la ciudad de San José de Cúcuta. Uno de los sectores de mayor crecimiento ha sido el área de los restaurantes, el cual están proliferando en forma satelital (calle) y legalmente como una organización local, nacional o una franquicia internacional.

En la ciudad de San José de Cúcuta se cuenta con la presencia de 9 restaurantes de comida china, éste es un sector que cada vez amplía su campo de acción y se ha podido detectar dos casos del manejo de comida china en ventas informales en sectores reconocidos de la ciudad en estrato medio bajo, los cuales son potenciales en el consumo del arroz chino. Los restaurantes líderes de éste sector en la ciudad son la Gran Muralla China, el cual maneja precios atractivos con respecto a la presentación de los platos y el confort que ofrece el lugar, cuenta con aire acondicionado, 2 salones con capacidad para 220 personas; además tiene un excelente parqueadero con capacidad para 25 automóviles.

Otro es Confucio ubicado en la Avenida Libertadores frente al restaurante Puerto Seguro cuenta con una capacidad para 80 personas, salón con aire acondicionado y parqueadero para aproximadamente 6 automóviles. Estos 2 establecimientos cuentan con una gran fuerza en ventas a domicilio los fines de semana cuentan con más de 15 domiciliarios cada negocio. China Town, Pekin, Hoko, La Gran Corona China, Chop suey cuentan con ventas representativas pero en el término medio, son establecimientos de orden familiar ya que sus propietarios se dedican a otras actividades y dejan las funciones en manos de familiares. Estos son establecimientos con infraestructura pequeña lo cuales tienen en promedio capacidad para 40 a 60 personas.

Algo nuevo que se ha visto en la ciudad de San José de Cúcuta ha sido la instalación del restaurante Li hun Fa en el sector de comidas del Centro Comercial Ventura Plaza, alta influencia y se ha convertido en el imán de clientes que han venido probando y comparando. Es algo nuevo en la ciudad y tiene un potencial de clientes foráneos que son los mismos visitantes al centro comercial. La gran afluencia de restaurantes chinos, contribuye a que la demanda de clientes en el sector gastronómico conozca más acerca de esta línea lo cual aporta nuevos seguidores a esta línea. También se describió con los restaurantes de marca internacional que llevan años en ésta región como: Restaurante Londero's, especializado en comida internacional (carnes importadas de Argentina); Restaurante Rodizio (finos licores de Europa y América Latina); Restaurante Miami Club, estilo norteamericano; otros campestre como Restaurante Molinito y el Rancho de Juancho.

Al estilo italiano se cuenta con: Restaurante y Pizzería Venezia enfocado a la pasta; Restaurante Bar La Bruschetta con saltas y pastas napolitanas. En comida árabe se tiene a: Restaurante Suzkibbes, Restaurante Kibbes Shawarma y Restaurante Aceituna donde se destacan platos como: Shawarma - Quibbe Frito - Quibbe Crudo - Sándwich de Pollo. Otros restaurantes tipo nacional se destacan por comida de mar como: Pikolino, Terraza del Portón, Restaurante Pescados y Marisquería Memo's; Restaurante la Corona de Oro; Restaurante Madrigal. En éste grupo también algunos que se destacan por su comida típica colombiana: Restaurante el Balcón Paisa; Restaurante Los Ochoa; Restaurante Los Arrieros; Restaurante a comer se dijo; Restaurante Doña Pepa, entre otros.

Con toda ésta gran variedad de restaurantes existentes en la ciudad de San José de Cúcuta, lo que se investigó es analizar, estudiar y evaluar es cómo influye la globalización en relación a la competencia y los planes estratégicos que utilizan para mantenerse líderes en sus líneas en una ciudad capital intermedia de Colombia. Además con el desarrollo de los sectores de la economía ha llevado a que las empresas relacionadas con cada uno de ellos, tomen la posición adecuada de modelos propios de administración, con el fin de poder liderar en el mercado ya sea del orden local, regional, nacional e internacional. En su objetivo principal es realizar un análisis competitivo del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta para mejorar su posición en la economía de la región. Y sus objetivos específicos son los siguientes

- Realizar un diagnóstico general de las clases de restaurantes que se encuentran en la ciudad de San José de Cúcuta.
- Caracterizar del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta
- Analizar la competitividad del sector por medio del análisis interno de los factores clases de los restaurantes seleccionados y la posición competitiva de la empresa.

Por tanto el efecto de la globalización obliga a diseñar estructuras financieras que consoliden información que permitan prever diferentes situaciones a futuro, salvaguardando a las empresas de los fenómenos de los efectos de la economía. En el mercado de la ciudad de San José de Cúcuta y su área metropolitana cada vez aparecen más competidores, por lo tanto la organización necesita un direccionamiento que le permita manejar el mercadeo, la administración y las finanzas como áreas de desarrollo de estrategias que permitan el desenvolvimiento del mismo, aplicando estándares de calidad y beneficio al cliente. En donde la pregunta de estas investigaciones es ¿Cómo se debe desarrollar el análisis competitivo del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta para mejorar su posición en la economía de la región?

2.0 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cómo se debe desarrollar el análisis competitivo del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta para mejorar su posición en la economía de la región?

3.0 OBJETIVOS

Los siguientes son los objetivos que orientan esta investigación:

3.1. Objetivo General.

Realizar un análisis competitivo del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta para mejorar su posición en la economía de la región.

3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar un diagnóstico general de las clases de restaurantes que se encuentran en la ciudad de San José de Cúcuta.
- Características del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta
- Analizar la competitividad del sector por medio del análisis interno de los factores clases de los restaurantes seleccionados y la posición competitiva de la empresa.
- Realizar un análisis de atractividad del sector por medio de las cinco fuerzas de Porter.

4.0 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de los sectores de la economía ha llevado a que las empresas relacionadas con cada uno de ellos, tomen la posición adecuada de modelos propios de administración, con el fin de poder liderar en el mercado ya sea del orden local, regional, nacional e internacional. Por tanto el efecto de la globalización obliga a diseñar estructuras financieras que consoliden información que permitan prever diferentes situaciones a futuro, salvaguardando a las empresas de los fenómenos de los efectos de la economía. En el mercado de la ciudad de San José de Cúcuta y su área metropolitana cada vez aparecen más competidores, por lo tanto la organización necesita un direccionamiento que le permita manejar el mercadeo, la administración y las finanzas como áreas de desarrollo de estrategias que permitan el desenvolvimiento del mismo, aplicando estándares de calidad y beneficio al cliente

5.0 MARCO TEORICO

5.1. Antecedentes

Según los datos del censo nacional 2007 extrapolados a 2012, Cúcuta posee una población de 618.310 habitantes” Esta cifra posiciona a la ciudad como la más poblada del departamento y la sexta (6°) del país. “En el plano económico se destaca como un importante centro económico e industrial. En el último trimestre de 2013, Cúcuta registró una tasa de desempleo del 13.1%”. DANE (2012). Actualmente la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos en el 2013 entregará posibilidades enormes a la ciudad de San José de Cúcuta para que más se desarrolle industrial y comercialmente debido su condición fronteriza. Al igual existen posibilidades latentes en que algunas industrias de Venezuela se establecerían en la ciudad para exportar sus productos a Estados Unidos como si fuesen colombianas. La ciudad se destaca por el comercio binacional y la industria manufacturera. Su localización en la zona limítrofe entre Colombia y Venezuela ha permitido que existan fuertes vínculos con la ciudad venezolana de San Cristóbal, aunque ha disminuido la actividad comercial con San Antonio y Ureña.

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior, la Zona Franca de la ciudad de San José de Cúcuta desde el 2010 se considera como una de la más activa de toda el país y de toda América Latina, debido en gran parte a que Venezuela es el segundo socio comercial de Colombia. Se destacan las industrias más desarrolladas se encuentran en el área de los lácteos, el de construcción, de textiles, aunque ha descendido en el sector del calzado y marroquinería. Es un productor de cemento de primer orden y la industria de la arcilla y el gres tiene la mejor reputación en el ámbito nacional por su altísima calidad. La minería de carbón también ocupa un importante reglón en la economía cucuteña. Hay otros sectores como el de los restaurantes y comidas rápidas que repunto en el 2009 por la llegada de los grandes centros comerciales, pero que luego se estancó desde el 2012 por los problemas diplomáticos con la República Bolivariana de Venezuela, junto con la caída nuevamente del Bolívar, lo cual disminuye la entrada del venezolano a su actividad comercial rutinaria en la región. En el 2012 según la Cámara de Comercio seccional Cúcuta no se registró la entrada de ningún otro restaurante, pero si el cierre de cinco antiguos restaurantes en la capital nortesantadereana.

5.2. Teoría General de Sistemas.

Se origina en la década de los años 50 y 60 del siglo anterior, por medio de los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, el cual argumentaba que la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. Según Gigch (2000), se dice que la Teoría General de Sistemas “no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica”. Otros representantes de la TGS son Kaltz, Hicks, Kahn, Johnson, Kast, Rice, Rosenzweig, Trist y Churchman.

Por eso que Dávila (2000) dice que la aplicación de la Teoría General de Sistemas “es evidente en la medida que las empresas se conciben como una gran estructura única, donde las acciones y decisiones apuntan tanto a los individuos como a la colectividad”. También a través de la Teoría General de Sistemas es posible afirmar que las organizaciones son entidades totalmente enmarcadas en la integración de cada una de sus áreas, y no se conciben empresas donde sus departamentos son vistos o actúan como elementos separados. Una ampliación del modelo de la Teoría General de Sistemas fue el propuesto por Katz y Kahn, quienes desarrollaron un esquema de organización mucho más amplio y complejo a través de la aplicación detallada de la Teoría de Sistemas y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, toda organización siempre presentará una secuencia de entradas, procesos y salidas, de manera cíclica y ordenada. De todas las teorías administrativas.

Figura 1. Teoría General de Sistemas.



Fuente: DÁVILA, Carlos. Teorías de la organización y administración. Bogotá: McGraw-Hill, 2000. p. 105

Katz y Kahn desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la Teoría de Sistemas y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización presenta las siguientes características: La organización como un sistema abierto, importación, transformación, exportación, los sistemas como ciclos que se repiten, información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación, estado firme y homeostasis dinámica, diferenciación

5.3. Teoría de la Contingencia.

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencia centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, según Hall, “en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves”. Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente según Koontz y Weihrich, “cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo”.

Bueno Campos agrega a estos elementos el tamaño de la organización, “su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva”. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización:

Otro de los principios fundamentales que diferencia a la teoría de la contingencia de otros enfoques es su tendencia a no establecer un tipo ideal de organización para todas las circunstancias. Al respecto y según Dávila, (2001), argumenta que "el enfoque contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología".

De lo anterior se entiende que los aspectos externos a la organización actúan como variables independientes sobre los modos de organización interna de la empresa, los cuales son variables

dependientes de las primeras. Esta relación, sin embargo, no se establece como una de tipo causa-efecto, sino como una toma de decisión de los líderes de la organización sobre la elección de la alternativa más eficaz ante las circunstancias externas. De igual manera, estas relaciones pueden establecerse entre sub unidades de la organización y otras unidades de la misma, estableciéndose el mismo principio de adaptación ante la presencia de algún factor o condición externa.

Al hacer un repaso general sobre las características de la teoría de la contingencia halladas en la investigación, consideramos que la clasificación realizada por Hall abarca de manera más completa y específica los aspectos externos que influyen en una organización, lo cual puede generar una adecuación más efectiva de la estructura y comportamiento organizacional a su entorno particular. Para ello es necesario dos pasos según Bueno Campos, el primero, estudiar a la organización desde una perspectiva Macro organizativa, es decir, del diseño estructural y Micro organizativa desde el comportamiento, procesos y funciones; el segundo, identifica las variables contingenciales, la cuales él denomina como causales externas o de contexto que son fuente de cambio o causa de las condiciones existentes, todo ello con la finalidad de establecer la influencia de estas en la Macro y Micro organización, explicando la realidad organizacional y como se puede sacar ventajas competitivas de las variables que le afectan.

5.4. Gerencia Estratégica.

El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones diarias. Según Dávila (2001) establece que su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. “Así como también necesite evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?”. Por eso es importante que las empresas varíen sus niveles estratégicos adaptándose a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias de la gerencia son antiguas su desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios.

Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas al estar claras les permite: Proporcionar una base sólida para tomar decisiones que lo mantendrá enfocado en una dirección adecuada, le ayuda a evitar tendencias que podrían tentarlo a errar el camino, refuerza la misión y la visión, lleva al acuerdo común sobre la dirección de todas las divisiones que contribuyen en su empresa, ahorra tiempo y esfuerzo, incrementa el ingreso sobre la inversión, aumenta el interés por parte de los depositarios y proporciona un sentido claro de la dirección a todos los accionistas importantes. También se puede definir como la formulación,

ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias porque incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Por último se puede decir que la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación, esta es una etapa crítica en el proceso de la gerencia estratégica debido a que los factores internos y externos sufren cambios.

De acuerdo a Quintero (2009), nos habla que hay otro que aporta valiosos concepto en la gerencia estratégica es Michel Porter, donde emite varios conceptos y modelos importantes de los cuales es autor, éstos han permitido contar no sólo con nuevas teorías en el proceso de Dirección Estratégica, sino también con herramientas y técnicas aplicables en el estudio de la definición y formulación de la Estrategia, dadas determinadas circunstancias que enfrenta una organización. Otro importante aporte de este autor lo constituye el concepto de Ventaja Competitiva. Porter (1990), habla sobre que se ha transformado en un tema absolutamente imprescindible en cualquier análisis sobre Estrategia Empresarial. Así, al momento de ver las diferentes opciones que se consideran, al estudiar y planificar la instauración de una Estrategia, se debe empezar por identificar las verdaderas Ventajas Competitivas en que se sustentará la Estrategia con la cual competirá una empresa.

Junto a lo anterior y relacionado con ello, debe citarse otro aporte de gran importancia en el análisis estratégico de una situación de negocios, como es el concepto de “Cadena de Valor”, “técnica que posibilita la realización de un análisis consistente en la identificación y desagregación de las diferentes actividades y procesos en que se divide la operación de una empresa, instaurándose los términos de operaciones de logística por una parte y por otra”, las operaciones en que es posible desagregar las actividades relativas a un proceso productivo propiamente tal de la elaboración de un producto o servicio, y a las actividades ligadas directamente a la distribución y servicios adicionales a los clientes, en último término. Hoy esta materia recibe mucha atención, constituyéndose en un modelo para estudiar las diferentes formas en que la empresa puede introducir modificaciones en sus múltiples actividades, con el objetivo de descubrir las nuevas formas posibles de agregar valor a su producción y de paso construir sobre esta base, sólidas ventajas competitivas sustentables en el tiempo, permitiéndole a la empresa competir con mayor éxito en su mercado objetivo.

En la actualidad también ocurren nuevas situaciones en estos procesos. Así pueden enfrentarse procesos evolutivos, que conllevan movimientos diferentes y que obligan a las empresas a estudiar en forma crítica su cadena de valor, para ver en que parte de ella es aún posible lograr ventajas de especialización, por ejemplo, mediante nuevas formas de organizarse o por medio de diferentes maneras de llevar a cabo un proceso productivo, provocándose de esta manera, cambios en una industria determinada y permitiendo a una empresa mejorar sus niveles de competitividad. Los aspectos más importantes de ésta teoría es: El modelo de la gerencia

estratégica que abarca toda la empresa, el posicionamiento en el mercado y la investigación de mercados

5.4.1. El modelo de la gerencia estratégica que abarca toda la empresa.

Va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo global de la organización. La toma de decisiones estratégicas efectivas es la responsabilidad principal del propietario o del ejecutivo de una empresa.

5.4.2. El posicionamiento en el mercado.

Son aquellos arreglos para que un producto o servicios se ocupen en la mente de los consumidores meta, un lugar claro, distintivo y deseable frente a los productos de la competencia. Formular una posición competitiva para un producto y una mezcla de mercadotecnia detallada.

5.4.3. La investigación de mercados.

Es la herramienta de información más útil para que el gerente pueda tomar la decisión más conveniente al mercadeo de sus productos o servicios. Con la investigación de mercados se puede utilizar para elaborar un plan de mercadeo, solucionar problemas en la aceptación de nuestros productos, en el precio, en la distribución y en el valor percibido por nuestros clientes; la efectividad de las promociones, publicidad y tácticas de servicios utilizados por nuestra empresa.

5.5. Planeación Estratégica

5.5.1. Inicios de la Planeación Estratégica.

Según Ansoff, se identifica la aparición de la planeación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Sin embargo, Frederik Taylor manifestaba que el papel esencial de la administración exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensará el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las debe de realizar. La planeación estratégica, constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en los objetivos (¿qué lograr?) hacia la estrategia (¿qué hacer?).

Con la planeación estratégica se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y las áreas o negocios que permitan competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de “estrategia inicial”, definiéndola como: “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas”. (Ibídem, 1994). Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

- Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos.
- Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves, en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea clave que podía o no necesitar una reconsideración.
- Chandler se interesó en cómo se formulaba la estrategia, no únicamente en que resultados tendría.
- Chandler abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estable y previsible.

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de 1965-1975 el término “estrategia” vino a remplazar el término “política” en las escuelas de negocios de los EUA y la percepción de la planeación estratégica que tenia la dirección, sufrió muchos cambios:

Se hicieron evidentes dos factores: Que la planificación estratégica resultó apropiada en el mundo de los negocios pero el papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba muy claro aún. Ante estos dos problemas que enfrentaban las organizaciones modernas, los rápidos cambios en la interrelación con el entorno, el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones de negocios modernos, el paradigma de la dirección estratégica comenzó a tomar forma.

Charles Hofer y Dan Schendel crearon la siguiente definición de administración estratégica, basado en el principio de que el diseño general de una organización, puede ser descrito únicamente, si el logro de los objetivos agrega a las políticas y las estrategias como factores claves en el proceso de administración estratégica. Estos autores centran en cuatro aspectos fundamentales la administración estratégica: El establecimiento de los objetivos, la formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en los objetivos de la organización, implantación de la estrategia y un cambio en el análisis de la administración, la

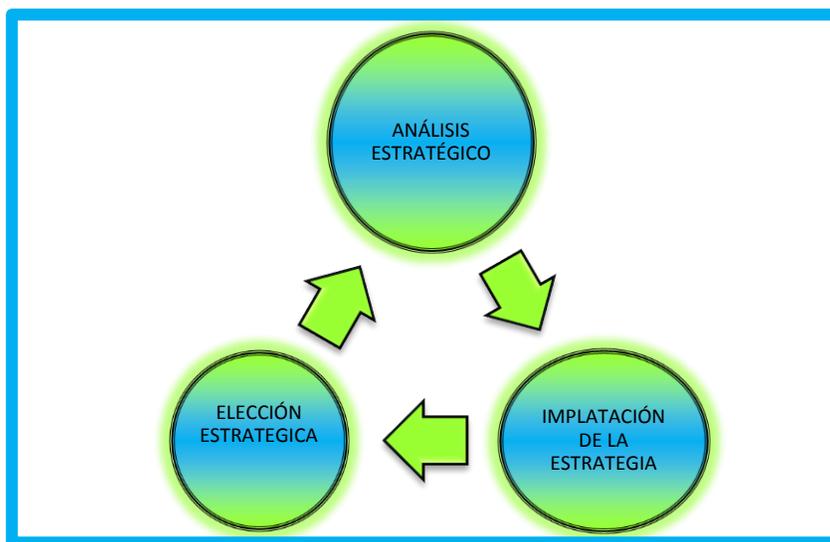
actividad de lograr los objetivos predeterminados. Los factores claves son los procesos “políticos” y las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia y el control estratégico, proporciona a los trabajadores una retroalimentación en cuanto a su progreso. Fred (2001).

5.5.2. Importancia de la planeación estratégica en una organización.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

Las ventajas del pensamiento estratégico de alto nivel y una dirección estratégica consistente (contraria a las corazonadas e improvisación) incluyen: Proporcionar una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de “qué estamos tratando de hacer y de lograr”, hacer que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores, proporcionar a los gerentes ideas para que evalúen peticiones de presupuestos en competencia para inversión de capital y nuevo personal, un razonamiento que defiende con fuerza el destinar recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia, ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia que toman los directivos en toda la organización y crear una actitud directiva más proactiva y contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

Figura 2. Modelo De Planeación Estratégica



Fuente: MONTALVO CASTRO, Isabel. Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana. Pontificia Universidad Javeriana, administración de empresas. 2008.

La ventaja de ser proactivo en lugar de simplemente reactivo es que las estrategias que abren caminos pueden ser la clave para un mejor resultado a largo plazo. La lucha agresiva por una estrategia creativa y oportunista puede impulsar a una compañía hacia una posición de liderazgo y allanar el camino para que sus productos / servicios se conviertan en la norma de la industria.

5.5.3 Modelo sencillo de Planeación Estratégica.

Análisis Estratégico. El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los stakeholders.

Las preguntas que esto plantea son centrales para decidir la estrategia futura; ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo van a afectar a la organización y a sus actividades?, ¿Cuáles son los recursos y competencias de la organización?, ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades?, ¿Qué es lo que las personas y grupos asociados a la organización (directivos, accionistas o propietarios, sindicatos y otros stakeholders) esperan, y cómo afecta esto a lo que se espera del futuro desarrollo de la organización? El fin del análisis estratégico es, por consiguiente, conseguir tener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, A continuación, se analiza brevemente cada una de ellas Ovich (2000).

El entorno. La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este contexto cambia, y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Explicar cómo afecta esto a la organización podría implicar un estudio de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales en las variables características del mismo. Muchas de estas variables crearán oportunidades, y otras representarán amenazas para la organización. Uno de los problemas a los que hay que hacer frente es que la gama de variables suele ser tan grande que puede ser difícil o poco realista identificar y analizar cada una de ellas; por tanto, resulta útil extraer de esta complejidad una perspectiva de los impactos claves del entorno sobre la organización.

Recursos, competencias y capacidades. De la misma manera que existen influencias externas sobre la organización y sobre su elección de estrategias, también existen influencias internas. Una de las formas de plantearse la capacidad estratégica de una organización consiste en tener en cuenta sus fuerzas y debilidades (por ejemplo, que es lo que sabe hacer bien y que es lo que no, o que tipo de ventajas o desventajas competitivas posee). Estas fuerzas y debilidades pueden identificarse teniendo en cuenta los recursos de la empresa, como sus fábricas, su equipo directivo, su estructura financiera y sus productos. Aquí, el fin es obtener una perspectiva de las influencias (y restricciones) internas sobre la elección estratégica. Hernández (2000)

Sin embargo, también es importante considerar las competencias particulares de la organización y el modo en el que se puede extraer oportunidades de ellas. En algunas ocasiones, los recursos específicos (por ejemplo, la localización concreta de una organización) podrían proporcionar una ventaja competitiva. Sin embargo, las competencias que proporcionan una auténtica ventaja, serán probablemente ciertas actividades, conocimientos y habilidades que, en combinación, proporcionan ventajas a una organización que las demás no pueden imitar. La comprensión de

cuáles son estos factores también puede llevar a cabo la identificación de nuevas oportunidades. Por lo tanto, aquí se consideran los recursos y competencias como facetas de la organización que, más que ajustarse a las oportunidades o a las demandas del entorno, se extienden para crear nuevas oportunidades. Koonetz (2008).

Expectativas y propósitos. Existen múltiples influencias y manifestaciones del propósito de una organización; Formalmente, los temas relacionados con el gobierno corporativo son importantes. Aquí, la cuestión es la siguiente: ¿A qué grupo de stakeholders debe satisfacer de forma prioritaria la organización, y cuál debe ser la responsabilidad del equipo directivo? Las expectativas de los distintos stakeholders influyen sobre el propósito y sobre lo que se considera aceptable desde el punto de vista de las estrategias propugnadas por los directivos. Cuáles serán las perspectivas que prevalezcan, dependerá del grupo que mayor poder tenga, y la comprensión de este punto puede ser de la mayor importancia para entender por qué una organización adopta una estrategia u otra. Las influencias culturales del interior de la organización y del mundo que la rodea también influyen sobre las estrategias adoptadas por una organización, al menos en cuanto que las influencias del entorno y los recursos sobre la organización se interpretarán probablemente en función de los supuestos subyacentes en esa cultura.

En conjunto, la consideración del entorno, la capacidad estratégica, las expectativas y los propósitos dentro del contexto cultural y político de la organización proporciona la base del análisis estratégico de una organización. Para poder entenderlo es necesario tener en cuenta el futuro. ¿La estrategia actual será capaz de asumir los cambios que se producirán en el entorno de la organización?, ¿Es posible conseguir los resultados que esperan los stakeholders? Si es así, ¿en qué facetas? Y si no, ¿Por qué no? No es probable que haya un total acuerdo entre la estrategia actual y el cuadro que se esboza a partir del análisis estratégico. La amplitud del desacuerdo muestra la amplitud del problema estratégico al que se enfrenta el estratega. Es posible que el ajuste necesario sea marginal, o puede que se necesite replantear drásticamente la estrategia. Cuantificar la magnitud del cambio estratégico requerido y la destreza de la organización para efectuar dicho cambio es otro de los aspectos importantes del análisis estratégico. Lambin (2000)

5.5.4. Elección Estratégica.

La comprensión de las influencias del entorno, de las competencias de la organización, y de la influencia de los stakeholders y de la cultura, constituye la base de la elección estratégica. La elección estratégica implica la comprensión de las bases subyacentes en la futura estrategia, con el fin de crear opciones estratégicas que deberán evaluarse para poder seleccionar entre ellas tenemos:

Bases de la elección estratégica. Existe una serie de aspectos fundamentales que es necesario abordar la hora de crear y analizar las opciones estratégicas de la organización. Algunas de estas

bases de elección estratégica surgen de la comprensión de las expectativas e influencias de los stakeholders, y puede ser importante reflejarlas de declaraciones sobre la misión y la intención estratégica, para mostrar las líneas directrices de las aspiraciones de la organización.

Opciones estratégicas. Una organización puede seguir distintos cursos de acción. Para decidirse por unos de ellos, es importante reflexionar con cuidado, ya que, al desarrollar las estrategias, existe el peligro potencial de que los directivos sólo tengan en cuenta el tipo de acción más evidente; pero la más evidente no tiene por qué ser la mejor. Un paso que puede ayudar a la elección estratégica puede consistir, por tanto, en crear opciones estratégicas.

Evaluación y selección de estratégicas. Las opciones estratégicas pueden estudiarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus méritos respectivos. Aunque existen criterios de selección útiles, es improbable que exista una clara delimitación entre la elección correcta y la incorrecta, porque cualquier elección presenta, inevitablemente, peligros o desventajas.

5.5.5. Implantación de la estrategia. La implantación de la estrategia se ocupa de cómo traducir la estrategia en acción organizacional mediante el diseño y la estructura de la organización, la planificación de recursos y la gestión del cambio estratégico. El éxito de la implantación de una estrategia va a depender del grado en que éstos distintos componentes se integren de forma efectiva para crear, por sí mismos, competencias que el resto de las organizaciones no podrán imitar.

5.5.6. Estrategia Competitiva.

En líneas generales, se puede afirmar que cada una de las consideraciones planteadas sobre la formulación de estrategias competitivas, los distintos autores contemplan en forma diferente el reconocimiento al valor o utilidad de tal proceso dentro de una organización, como el elemento que contribuye en lo posible a cambiar la situación competitiva. Se destacan algunas teorías como: Según Villareal (2006), plantea que la competitividad va más allá de la productividad, representa un proceso centrado en: “generar y fortalecer las capacidades productivas y organizacionales para enfrentar de manera exitosa los cambios del entorno, transformando las ventajas comparativas en competitivas, dándole sustentabilidad a través del tiempo como condición indispensable para alcanzar niveles de desarrollo elevados”. De este planteamiento se deduce que la competitividad tiene que ver con los siguientes indicadores: costos, precios, cantidad, calidad, presencia en el mercado, con la innovación, la flexibilidad y adaptación a los cambios, fortalecer y desarrollar la reflexión, el análisis, romper con los paradigmas, ser proactivo, estructurar, organizar y rediseñar las empresas, así como también con la evaluación periódica de las estrategias.

Hernández (2000); se refieren a la competitividad, “como el estadio compartido con las mejoras

continuas, por el cual deben transitar las empresas en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo, sobre la base de ofertar productos u/o servicios de elevada calidad, con precios atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables”. La competitividad para el referido autor, está relacionada con la capacidad de satisfacer las necesidades del entorno, lo cual se presume que las empresas deberían tener capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantenerse en un intercambio permanente con él, así como también, la capacidad para desarrollar y ubicar de forma apropiada los recursos disponibles, para mantenerse en los mercados y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazo, a objeto de poder sobrevivir a lo largo del tiempo.

Para Porter (1995), la Competitividad “surge de la productividad por lo que las empresas emplean sus factores para producir productos y servicios valiosos”. Se puede inferir del referido planteamiento, que el único concepto significativo de la competitividad es la productividad, como única herramienta para competir en sectores más avanzados. Villalba (2003), argumenta que “las estrategias competitivas se pueden clasificar en cuatro categorías; disuasión, defensiva, ofensiva y cooperación”. Con respecto a las estrategias de disuasión, éstas están destinadas a evitar o atenuar la severidad de conflictos entre empresas y los competidores. Por su parte la estrategia ofensiva, está orientada a eliminar o debilitar la competencia, o también aumentar la participación de un competidor establecido.

Al respecto autores como David F (2003), Hill y otros (2004), Hill, Ireland y Hoskisson (2004) y otros, plantean, que el proceso de formulación de una estrategia competitiva incluye “la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la empresa, el establecimiento de la misión, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger”. Morrisey (2005). En este proceso de formulación la misión puede verse como aquella que identifica el alcance de las operaciones de una organización, el cual debe formularse de forma clara, ser difundido, y conocido por los miembros de la empresa, las fortalezas internas se refieren a las actividades que se llevan a cabo de manera exitosa. Las debilidades internas en cambio, se refieren a las actividades de mercado, finanzas y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Serna señala la formulación de estrategias competitivas “es simplemente la construcción de un mapa de las probables decisiones futuras de una organización, donde se establece la ruta de acción a seguir, es tener claro hacia dónde va la empresa, es decir, en este mapa se debe definir su direccionamiento estratégico”, el cual debería estar integrado por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. En este sentido Porter, al referirse al proceso de formulación de estrategias competitivas señala, “que el mismo contiene tres pasos: el primero; identifica el sector del mercado en el que la empresa se encuentra actualmente posicionada, el segundo paso; indica la necesidad de llevar a cabo un análisis sobre lo que sucede en el entorno, implica: analizar la empresa, los competidores, la sociedad, el gobierno, la política y por ultimo analizar las fuerzas y debilidades de la empresa” El último y tercer paso, se centra en lo que debería estar haciendo la empresa para afrontar el entorno competitivo, para lo cual debería

analizar las posibles estrategias que se piensan aplicar y elegir la idóneas a desarrollar. Espindola (2006)

Panorama competitivo Ghemawat. La Estrategia como disciplina independiente desde que la estrategia de empresas se constituyó en una disciplina independiente de estudio, han surgido distintos enfoques que aportan o restan elementos y/o variables, pero la problemática a resolver sigue siendo una: ¿por qué una empresa en particular logra o puede lograr un desempeño superior, o más bien obtener un resultado superior en forma sustentable?

La estrategia de negocios intenta resolver esta pregunta a través del estudio del Entorno Competitivo, es decir, de aquellas características que puedan hacer a las empresas participantes de un determinado Sector industrial (S.I.) más rentables que las participantes en otros S.I., lo que se conoce como Atractivo de un Sector Industrial; así como de aquellas posibles razones que explican el desempeño superior derivados del Panorama Competitivo que tenga la empresa; o de algunos elementos particulares a una empresa que determinen el desempeño superior, lo que se conoce como Ventaja Competitiva. Las dos últimas esferas de análisis determinan la orientación estratégica básica de una empresa, lo que también se conoce como Posición Competitiva.

Es evidente que de estas tres esferas de análisis que estudian el origen el desempeño superior, la que aborda el desarrollo de una ventaja competitiva es la que más atención recibe por parte de las empresas y es además la que puede llegar a reportar mayor rentabilidad (existen ciertamente excepciones notables), ya que se deriva de ciertos factores propios de las empresas y por tanto son explotables y manejables sólo por éstas. Hay estudios empíricos que señalan que la Rentabilidad de la empresa es explicada principalmente por la posición competitiva de la empresa, lo que no significa que el análisis del atractivo de la industria no siga teniendo una gran importancia.

Por lo tanto, dada la mayor influencia de la posición competitiva respecto de la industria, sobre la Rentabilidad de la empresa, resulta clave determinar cuáles son las fuentes de ventaja competitiva, o dicho más claramente, donde radican las fuentes de ventaja competitiva y cómo se sostienen en el tiempo. Sobre este punto, vital para el desempeño de las empresas, es tal vez donde existe mayor discusión en la actualidad. A pesar de esto, son dos los enfoques que acaparan mayoritariamente la atención del mundo académico y empresarial: El enfoque ya clásico difundido y ampliado por Michael Porter y compartido por otros autores, que postula que el desempeño superior de una empresa radica en las actividades de la cadena de valor; y el enfoque basado en los Recursos, que explica que el desempeño superior depende del stock de recursos con que la empresa cuenta o puede desarrollar. Villareal (2009).

5.6. Fuerzas competitivas de Porter.

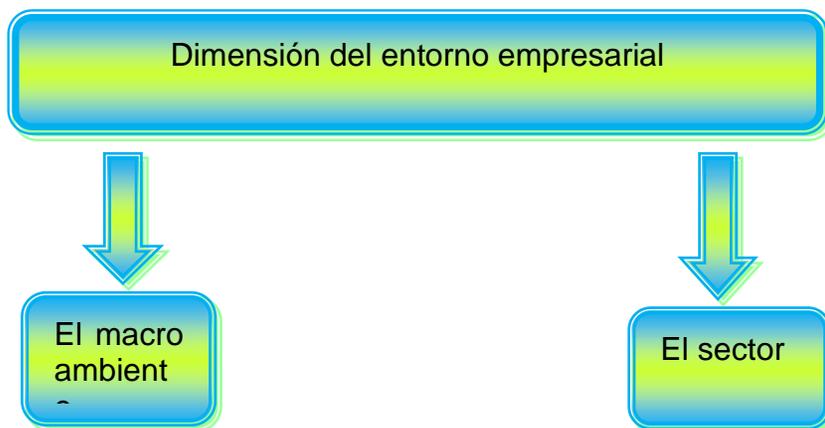
Esta metodología competitiva desarrollada por Michael Porter estudia y evalúa las técnicas del análisis del sector industrial, detallando aspecto que componen el entorno del negocio. Estos factores nos llevan a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación; ya que, en algunas industrias el factor del dominio puede ser el precio mientras que en otras el énfasis competitivo se puede centrar en la calidad, el servicio al cliente o en la integración o cooperación de proveedores y clientes. También permite lograr una caracterización económica dominante en la industria, determinar cuáles son las fuerzas competitivas operantes en ella y que tan poderosas son, “identificar los impulsores de cambio y sus posibles impactos, conocer la posición competitiva de las empresas, establecer los factores claves de éxito en la industria e identificar la rivalidad de la competencia y establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimientos”. Estas herramientas nos llevan a determinar si la industria representa una buena opción o no.

Según Porter (1998) “La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades, de beneficios se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido” Porter (1985). Aunque no todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas, que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles. Claro que en aquellos sectores donde la competencia es intensa, ninguna empresa obtendrá rendimientos espectaculares, mientras que en los sectores en los que la competencia es débil, son bastante comunes los rendimientos elevados. Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. “El caso extremo de "intensidad competitiva" en un sector industrial está representado por la competencia perfecta de los economistas, en donde el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares” Porter (1985).

También las fuerzas revelan los aspectos más importantes del entorno competitivo. También brindan una base de referencia para medir las fortalezas y debilidades de una empresa: ¿Dónde se ubica la empresa versus los compradores, proveedores, entrantes, rivales, y sustitutos? Más importante aún, una comprensión de la estructura del sector orienta a los ejecutivos hacia posibilidades provechosas para la acción estratégica, la cual podría incluir todas o algunas de las siguientes opciones: posicionar la empresa para que esté mejor preparada para enfrentar las fuerzas competitivas actuales; anticipar y explotar las alteraciones en las fuerzas; y darle forma al balance de las fuerzas para crear una nueva estructura del sector que sea más favorable para la empresa. Las mejores estrategias explotan más de una de estas posibilidades. Cabe destacar que las fuerzas competitivas revelan los impulsores de la competencia en un sector. El estratega de una empresa que entiende que la competencia existe mucho más allá de los rivales existentes, será capaz de detectar amenazas competitivas más generales y estará mejor preparado para

abordarlas. Al mismo tiempo, pensar de forma exhaustiva acerca de la estructura de un sector puede revelar oportunidades: diferencias en clientes, proveedores, sustitutos, posibles entrantes, y rivales que pueden transformarse en la base para estrategias claras que brindan un desempeño superior.

Figura 3. Dimensiones del entorno empresarial.



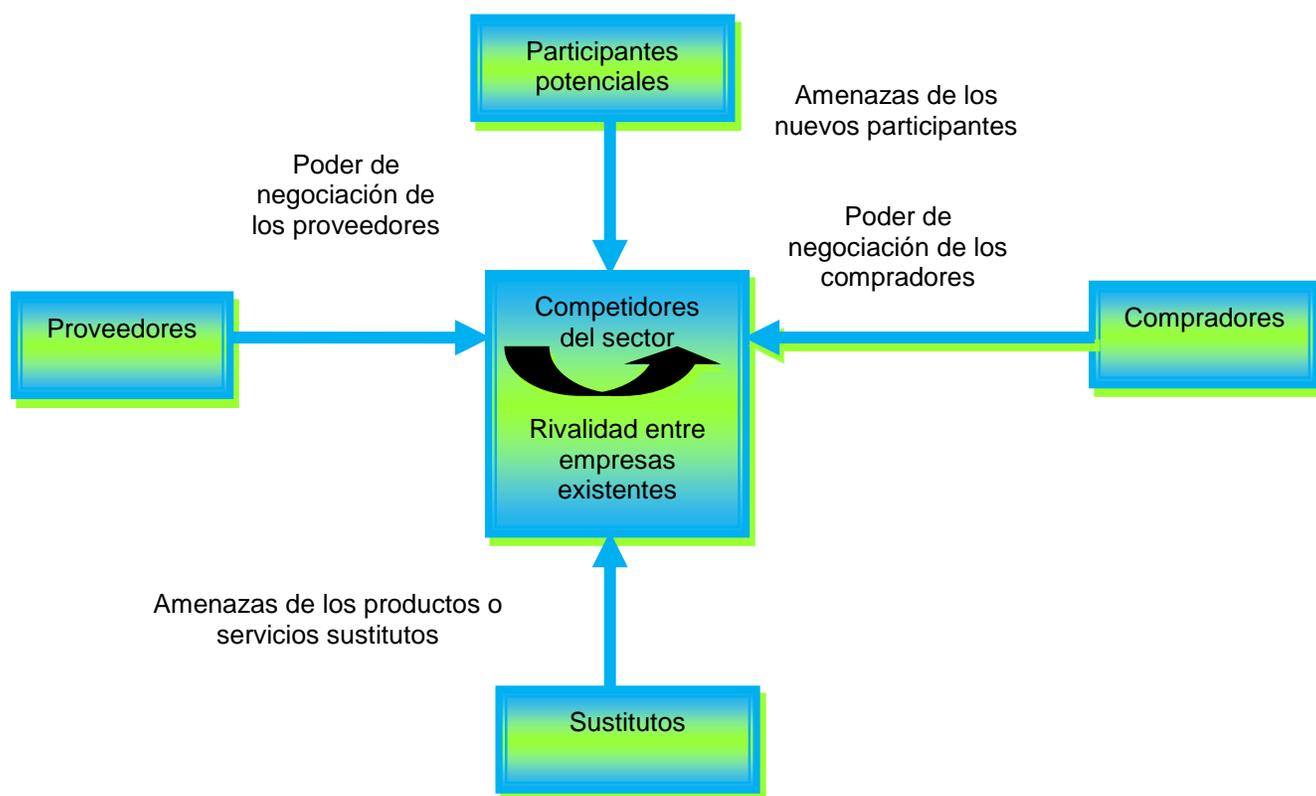
Fuente: LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. Tercera edición. 2000. p. 108

Por eso entender la estructura de un sector es tan importante para los inversionistas como para los ejecutivos. Las cinco fuerzas competitivas revelan si un sector es verdaderamente atractivo, y ayudan a los inversionistas a anticipar cambios positivos o negativos en la estructura de un sector antes de que se hagan evidentes. “Las cinco fuerzas diferencian los problemas de corto plazo de los cambios estructurales y permiten a los inversionistas sacar ventaja del pesimismo u optimismo infundados. Aquellas empresas cuyas estrategias tienen el potencial de transformar un sector se hacen mucho más visibles”. Este pensamiento más profundo acerca de la competencia es una forma más poderosa de lograr un genuino éxito en las inversiones que las proyecciones financieras y la extrapolación de tendencias que dominan los análisis de inversiones en la actualidad. Según Lambin (2000), nos habla que “Si tanto los ejecutivos como los inversionistas analizaran la competencia de esta manera, los mercados de capital serían una fuerza mucho más eficaz para el éxito de una empresa y para la prosperidad económica”. Los ejecutivos y los inversionistas estarían enfocados en los mismos fundamentos que impulsan la rentabilidad sostenida. La conversación entre inversionistas y ejecutivos se centraría en lo estructural, no en lo transitorio.

En el mundo empresarial o industrial se dice que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional. Porter (1982) dice: “La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten”. Por eso la competencia horizontal la representan las tres primeras fuerzas: proveedores, compradores y rivalidad, y la presión competitiva vertical está representada por los competidores potenciales y la existencia de productos sustitutos (ver Figura 4). De la combinación de estas cinco fuerzas depende el beneficio potencial del sector.

Figura 4. Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, Michel. Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. 1985. p. 17

Y según Cejas (2008), dice que en cuanto a las fuentes de la ventaja competitiva derivan del propio concepto de ventaja competitiva, es decir de la posibilidad que tiene una empresa que las posea de conseguir una posición competitiva ventajosa respecto a sus rivales. Sustancialmente las empresas necesitan de una característica, una habilidad o una capacidad que les permita conseguir esta posición privilegiada. Navas y Guerra señalan que para que una característica empresarial pueda ser considerada útil para sustentar una ventaja competitiva, deben de producirse las siguientes circunstancias: “Que se involucre un factor clave del éxito del mercado, que ese factor de éxito deba ser lo suficientemente sustancial como para conseguir realmente una

diferencia y que tal factor pueda ser sostenido en el tiempo, es decir, que no pueda ser atacado fácilmente por la competencia en el largo plazo” Otro aspecto a destacar deriva de la consideración de la rentabilidad como único factor por el que se puede medir el éxito de una estrategia competitiva. Esta consideración debe ser puesta en duda ya que, no existe consenso en la literatura al respecto y la realidad empresarial demuestra lo contrario. Por tanto podemos afirmar que al no tener las empresas el único objetivo de la rentabilidad y sí poder tener otros objetivos competitivos como, por ejemplo, ganar cuota de mercado, el éxito puede ser valorado de distinta forma y no únicamente con la rentabilidad.

Los objetivos que proporciona la consecución de una estrategia genérica competitiva están ligados según el concepto de cambio, de tal modo que si se produce un cambio inducido por el entorno o se produce un cambio motivado por la propia empresa, los resultados serán distintos. En el primer caso, dependerá de si la empresa posee la capacidad de analizar correctamente e identificar los cambios en el entorno. En el segundo caso, la empresa provocará cambios en el entorno a través de las diferentes formas de innovación existentes, ya sea como consecuencia de los productos o servicios que presente en el mercado o a través de innovaciones organizativas que mejoren la empresa y la hagan más competitiva. En general, Grant afirma “que el potencial para establecer una ventaja competitiva sostenible radica en el alcance del cambio y en las diferencias entre los recursos básicos de las empresas” Morrisey (2005). Un concepto a destacar es el que nos propone Porter cuando analiza el criterio de compra. Para ello, utiliza dos criterios, uso y señalamiento.

El criterio de uso se refiere a la manera en que el oferente incluye en el producto una serie de características que hacen disminuir su coste o aumentar su desempeño. “Tales características están ligadas con aspectos como las especificaciones del producto, calidades técnicas, manuales de uso, conformidad del producto (consistencia), fiabilidad (resistencia a su rotura); pero también con algunos aspectos intangibles como cierta connotación de la marca, prestigio, entre otros Ovich (2000), o con cualidades relacionadas con los canales de distribución o de proveedores, como la rapidez en el servicio o el correcto embalaje.

En cuanto al criterio de señalamiento no es más que las señas de valor que percibe un comprador de un determinado producto independientemente de su valor real (criterio de uso). Así, este criterio se fundamenta en algunas características como la imagen, su publicidad, la apariencia externa, el precio, etc. Es decir, este criterio se fundamenta en la subjetividad del comprador, que por ejemplo, no mira la calidad del chasis de un coche cuando lo compra (criterio de uso), pero sí se fija en el tipo de tapicería o si lleva o no climatizador en vez de aire acondicionado (aunque no concede tanta importancia a su potencia o a si es silencioso).

Escalante y Marques (2004), establece la forma por la que se consigue y mantiene la diferenciación tiene que ver con varios factores tal y como nos señala Porter, estos son: 1) Aumentando las fuentes de la exclusividad, para lo cual habrá que diferenciar los eslabones en la cadena de valor, alinear los usos reales del producto con los usos debidos y emplear bien los

criterios de uso y señalamiento. 2) Buscando el logro de ventajas controlando el coste de la diferenciación a través de un uso mayoritario de las fuentes de diferenciación menos costosas, controlando especialmente el coste de señalamiento y reduciendo el coste en las actividades que no generen diferenciación. 3) Cambiando las reglas del sector para crear exclusividad alterando, si es posible, la persona que toma la decisión de compra (para que nos favorezca), investigando criterios de compra no reconocidos y cambiando rápidamente antes que la competencia ante las exigencias del entorno. 4) Reconfigurando la cadena de valor buscando la exclusividad”.

El segundo se refiere a la posible existencia de sub-segmentos dentro del segmento de la empresa enfocada, de tal forma que se anula el servicio particularizado al haber otras empresas que lo realizan con más cercanía. En tercer lugar, pueden agrandarse las diferencias entre los productos o servicios deseados por los compradores y los que verdaderamente oferta la empresa enfocada en un segmento, dando lugar a la insatisfacción y la posible aparición de nuevos competidores. Por ello, se propone una situación en la que las empresas deberán tomar una importante decisión; o siguen los pasos para establecer unas políticas encaminadas hacia la diferenciación o, por el contrario, optan por elegir una estrategia de liderazgo en costes con todas sus consecuencias, ya sea en la totalidad del sector o en una parte (enfoque). También nos señala Porter la dificultad que conlleva salir de esta situación, pues no es fácil romper con los vínculos anteriores y tomar la decisión de seguir con rigor una de las anteriores vías.

5.7. Constitución Política de Colombia.

El Estado por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o restrinja la libertad económica y evitará abuso de personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La Ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, ambiental y el patrimonio cultural de La Nación.

Artículo 336. Ningún monopolio podrá establecerse sino como árbitro rentístico, con una finalidad de interés público o social y en virtud de la ley, si se establece monopolio no podrá aplicarse antes que haya sido plenamente indemnizados los individuos que en virtud de ella deban quedar privados del ejercicio en una actividad económica lícita.

5.8. Código de Comercio.

Artículo 72. Requisitos de formación. La empresa unipersonal se creará mediante documento escrito en el cual se expresará: 1. Nombre, documento de identidad, domicilio y dirección del empresario. 2. Denominación o razón social de la empresa. 3. El domicilio. 4. El término de duración, si este no fuere indefinido.

Una enunciación clara y completa de las actividades principales, a menos que se exprese que la

empresa podrá realizar cualquier acto lícito de comercio. El monto del capital haciendo una descripción pormenorizada de los bienes aportados, con estimación de su valor. El empresario responderá por el valor asignado a los bienes en el documento constitutivo. Cuando los activos destinados a la empresa comprendan bienes cuya transferencia requiera escritura pública, la constitución de la empresa deberá hacerse de igual manera e inscribirse también en los registros correspondientes.

El número de cuotas de igual valor nominal en que se dividirá el capital de la empresa. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y las facultades de sus administradores. A falta de estipulaciones se entenderá que los administradores podrán adelantar todos los actos comprendidos dentro de las actividades previstas. Delegada totalmente la administración y mientras se mantenga dicha delegación, el empresario no podrá realizar actos y contratos a nombre de la Empresa Unipersonal. La Cámara de Comercio se abstendrá de inscribir el documento mediante el cual se constituya la empresa unipersonal, cuando se omita algunos de los requisitos previstos en este artículo o cuando a la diligencia de registro no concurra personalmente el constituyente o su representante o apoderado.

Artículo 73. Responsabilidad de los administradores. La responsabilidad de los administradores será la prevista en el régimen general de sociedades.

Artículo 74. Aportación posterior de bienes. El empresario podrá aumentar el capital de la empresa mediante la aportación de nuevos bienes. En este caso se procederá en la forma prevista para la constitución de la empresa. La disminución del capital se sujetará a las mismas reglas señaladas en el artículo 145 del Código de Comercio.

Artículo 77. Conversión a sociedad. Cuando por virtud de la cesión o por cualquier acto jurídico, la empresa llegare a pertenecer a dos o más personas, deberá convertirse en sociedad comercial para lo cual, dentro de los seis meses siguientes a la inscripción de aquella en el registro mercantil se elaborarán los estatutos sociales de acuerdo con la forma de sociedad adoptada.

6.0 ASPECTOS METODOLOGICOS DEL ESTUDIO

6.1 Tipo de Trabajo

El presente proyecto titulado: Análisis competitivo del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta para mejorar su posición en la economía de la región será de carácter descriptivo – cuantitativo, puesto que se va a llevar una secuencia de investigación de mercado de las comidas, junto con encuestas técnicamente diseñadas a fin de determinar, los tipos de negocios existentes, las estrategias, los clientes y servicios que ofrecen en la región.

6.2. Población y Muestra

6.2.1. Población.

La población objeto de estudio será el segmento de los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta legalmente constituidos en la Cámara de Comercio. Según la base de datos 2013 arrojan 243 establecimiento formales. Aunque no están estratificados, ni existen categorías que los dividan.

6.2.2. Muestra

Formula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$

Donde

n: Tamaño de la muestra

p: 0,5

q: 0,5

e: 0,05

Z: 95% Equivalente a 1.96 Desviaciones Estándar.

N: 243 restaurantes

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0.5) * (0.5) * 243}{(243 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 79,6 \rightarrow 80 \text{ restaurantes}$$

6.3. Instrumentos

6.3.1. Encuesta.

Para la presente investigación se utilizará una encuesta con múltiples variables, con el fin de poder graficar los resultados que se den en los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta. Ver anexo A.

6.3.2 Análisis documental.

Porque se van analizar los documentos comerciales como los informes de la Cámara de Comercio Cúcuta en materia de gastronomía, razones sociales del sector hotelero; al igual que libros que reposan en la Biblioteca del Banco de la República en torno a la ciudad como es su historia, su cultura y economía, desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo.

6.4. Tratamiento de la Información

6.4.1. Fuentes Primaria.

Se realizará una encuesta con múltiples variables para identificar aspectos competitivos y organizacionales del sector de los restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta.

6.4.2. Fuentes Secundarias.

Se consultarán informes estadísticos y económicos de Acodres, Banco de la República y de la Cámara de Comercio Cúcuta.

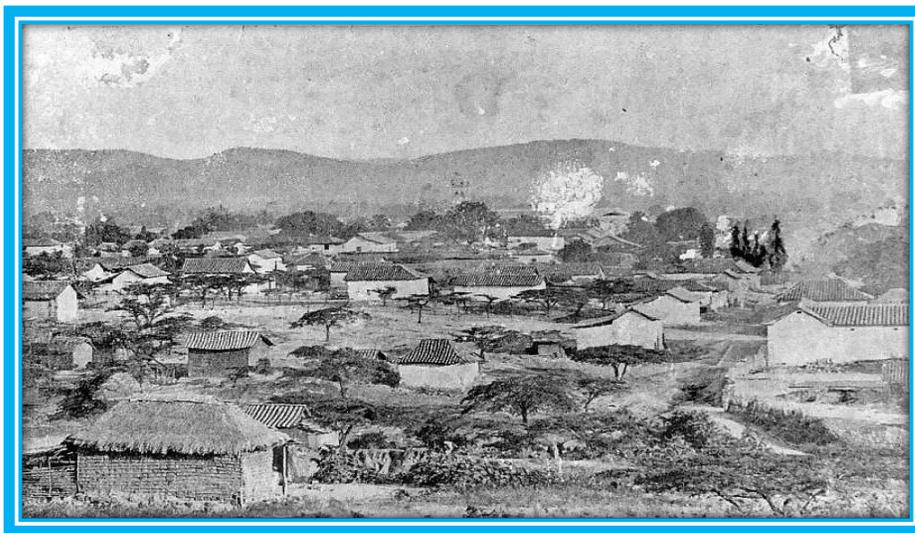
6.5. Técnicas de Recolección y Análisis de Datos

Por medio de la encuesta se digitarán los resultados de cada ítems en una Hoja de Cálculo para poder graficar los resultados; al mismo tiempo cada pregunta tendrá su respectivo análisis.

7.0 DIAGNÓSTICO GENERAL

La ciudad de San José de Cúcuta desde la época de la independencia se caracterizó por ser una ciudad pujante, llena de gente trabajadora y responsable, considerada como una villa de mucha prosperidad nace lo que hoy llamamos San José de Cúcuta, desde la donación de los terrenos en el Carmen de Tonchalá por la ilustre Juan Rangel de Cuellar que solidariamente cedió éstos terrenos. Al inicio fue creciendo vertiginosamente hasta el año de 1875 que fue sacudido por un gran terremoto que arrasó con todos esos sueños de grandeza.

Figura 5. Registro panorámico de Cúcuta 1975 (antes del terremoto).



Fuente: LA OPINION. Panorámica de Cúcuta año 1975. [En línea][Recuperado el 7 de julio del 2014] Internet: www.laopinion.com

Figura 6. Terremoto en Cúcuta. Fuente:



Fuente: LA OPINION. Terremoto de Cúcuta. [En línea][Recuperado el 7 de julio del 2014] Internet: www.laopinion.com

Pero la valentía y confianza de sus gente volvió a levantarse nuevamente la ciudad con mucha más fuerza, dinamismo y mayor infraestructura, pasando de lo rural a ser más considerada como un centro urbano.

Figura 7. Calle del comercio de San José de Cúcuta.



Fuente: LA OPINION. Calle del Comercio de San José de Cúcuta. [En línea][Recuperado el 7 de julio del 2014]
Internet: www.laopinion.com

Figura 8. Resto de la ciudad.



Fuente: LA OPINION. San José de Cúcuta. [En línea][Recuperado el 7 de julio del 2014] Internet:
www.laopinion.com

Figura 9. Catedral de San José.



Fuente: LA OPINION. Catedral de San José de Cúcuta. [En línea][Recuperado el 7 de julio del 2014] Internet: www.laopinion.com

En medio del comercio se dio a conocer el primer restaurante en el cual se hacían almuerzos corrientes (sopa, carne y arroz). No se tiene muy claro el registro de otro plato, solo se sabía que el dueño era ganadero de la zona de Pamplona, aunque en el Diario de la Opinión según colección Historia de Cúcuta, se dice que el propietario era de la ciudad de Cúcuta.

Figura 10. Primer restaurante.



Fuente: LA OPINION. Restaurante de San José de Cúcuta. [En línea][Recuperado el 7 de julio del 2014] Internet: www.laopinion.com

En los años 30 se empezaron a dar muchos más negocios, inclusive se dio una nueva

orientación empresarial, es decir salir de lo común con más clase, como fue Hotel Universal, el cual contó con servicio de alta clase, entre ellos el de almuerzos. Este hotel - restaurante quedó ubicado al frente del Parque Santander por la avenida Sexta, es decir frente a la Catedral de San José. Ver Figura 14.

Con el pasar del tiempo y el nacimiento legal de la Cámara de Comercio se registraron nuevos restaurantes como la Araña de Oro, el Venado de Oro, entre otros. En los años 90 se calculan que existían aproximadamente 500 de éstos locales sin salirse de lo cotidiano como era el almuerzo corriente o el ejecutivo. En éstos años llegaron otras ideas novedosas como Picadilly, Londero, Comida de mar con Costera, entre otros.

Figura 11. Cátedra.



Fuente: LA OPINION. Catedra. [En línea][Recuperado el 7 de julio del 2014] Internet: www.laopinion.com

En el nuevo siglo llegó la comida de mar y negocios internacionales que ya estaban en Colombia pero no en la ciudad como Restaurante Rodizio (finos licores de Europa y América Latina); Restaurante Miami Club, estilo norteamericano; otros menos rankiados como Restaurante Molinito y el Rancho de Juancho. Al estilo italiano se cuenta con: Restaurante y Pizzería Venezia enfocado a la pasta; Restaurante Bar La Bruschetta con saltas y pastas napolitanas. Comida árabe tenemos: Restaurante Suzkibbes, Restaurante Kibbes Shawarma y Restaurante Aceituna donde se destacan platos como: Shawarma - Quibbe Frito - Quibbe Crudo - Sándwich de Pollo. Otros restaurantes tipo nacional se destacan por comida de mar como: Pikolino, Terraza del Portón, Restaurante Pescados y Marisquería Memo's; Restaurante la Corona de Oro; Restaurante Madrigal. En éste grupo también algunos que se destacan por su comida típica colombiana: Restaurante el Balcón Paisa; Restaurante Los Ochoa; Restaurante Los Arrieros; Restaurante a comer se dijo; Restaurante Doña Pepa, entre otros.

La instalación del restaurante Li hun Fa en el sector de comidas del Centro Comercial Ventura Plaza, alta influencia y se ha convertido en el imán de clientes que han venido probando y comparando. Es algo nuevo en la ciudad y tiene una potencial de clientes foráneos que son los mismos visitantes al centro comercial. La gran afluencia de restaurantes chinos, contribuye a que la demanda de clientes en el sector gastronómico conozca más acerca de esta línea lo cual aporta nuevos seguidores a esta línea. Con toda ésta gran variedad de restaurantes existentes en la ciudad de San José de Cúcuta, lo que se busca analizar, estudiar y evaluar es cómo influye la globalización en relación a la competencia y los planes estratégicos que utilizan para mantenerse líderes en sus líneas en una ciudad capital intermedia de Colombia.

7.1 Evolución de los Restaurantes.

La Revolución Industrial acontecida en Paris, en el siglo XVIII, no sólo trajo consigo cambios tecnológicos y económicos, sino también transformaciones sociales y gastronómicas, permitiendo el desarrollo del concepto de Restaurante, concepto que tiene sus orígenes en las antiguas casas de comida, en las tabernas y pensiones de la ciudad de la luz, donde el único producto de venta eran las bebidas alicoradas.

Figura 12. Restaurante spezia Cúcuta



Es así como el término Restaurante, cuya etimología proviene del francés “restaurativo”, comienza a tomar forma y las casas de comida pasan a llamarse Restorán o Restaurante y el arte de la restauración, es decir, la restauración del cuerpo mediante la alimentación con comidas preparadas toma auge en diversas ciudades del continente europeo al final del siglo XVIII. La aparición de los restaurantes permitió el incremento del consumo de los alimentos marcando una tendencia en los cambios de los estilos de vida de toda la sociedad, transformando las dietas y los espacios de encuentro familiar. Anteriormente la familia tradicional preparaba la comida cada noche, pero ahora el tiempo en casa preparando la cena es menor, pero mayor en disfrutar

comiendo fuera de ella, visitando lugares donde ofrecen comida rápida, étnica o gourmet, en gran variedad, precios y cantidad.

La idea de alimentar la población con platos diferentes, ofreciendo espacios de socialización, encuentro familiar y esparcimiento cultural dan lugar a la creación de diferentes tipos de establecimientos de restauración. Para esto es importante definir conceptos que orienten las ideas de negocio, de esta manera la industria gastronómica presenta dos corrientes de restaurantes denominados así: restaurante individual, es decir restaurantes que no poseen más de un punto de venta y restaurantes de cadena que cuentan con tres o más puntos atención al cliente, sean estos a nivel local o nacional. La estrategia de montaje más factible de los restaurantes de cadena se establece mediante franquicias, es decir, se autoriza el uso de la razón social o marca de una empresa ya establecida, permitiendo una mayor expansión de ésta, al proporcionar el Know How, la estrategia de comercialización, producción y ventas. Este tipo de estrategia es muy utilizada en la economía mundial, debido a que aportan un valor agregado, mejora la comprensión de la cultura, costumbres y valores locales. Al determinar qué corriente de negocio establecer para un restaurante, surgen conceptos más innovadores en temas de cocina especializada o típica, dando lugar a restaurantes como:

Restaurantes de alta cocina (gourmet). El concepto de restaurante gourmet implica que desde la cosecha de los alimentos hasta la preparación, presentación y servicio, se cuente con alta calidad, donde el consumidor pueda sentir que todo a su alrededor está cuidadosamente escogido y diseñado para su satisfacción. Este tipo de restaurante ofrece los productos "a la carta" o escogiendo de un "menú"; exclusivamente elaborado por el chef principal del lugar, quien requiere siempre en su cocina de los más exquisitos productos para dar gusto al paladar de los comensales que apetecen de finos platos, de acuerdo a la especialidad que establezca el restaurante. Al ofrecer alta calidad en los productos y el servicio, el costo del plato puede ser relativamente costoso, pero quien apetece de calidad y buena mesa no repara en el precio de la comida.

Figura 13. Restaurantes de alta cocina (gourmet)



Una característica importante de éstos lugares, radica en la procedencia de los alimentos utilizados, ya que según un estudio de la Universidad de Nevada, Estados Unidos, los chef de la localidad, expresan estar interesados en productos propios de la comunidad, frescos y de acuerdo a su estacionalidad, pagando un alto precio, solo por obtener una buena cantidad y una magnífica calidad. Además argumentan que requieren poder planear sus menús de acuerdo a la disponibilidad de productos en las localidades, lo que implica una relación eficiente y eficaz entre proveedor-cliente.

Restaurante de comida rápida (fast food). A mediados de la década de los 70's apareció en los hoteles la tendencia de los restaurantes exclusivos para buffets. Esta modalidad ha servido de gran ayuda para poder alimentar agrades grupos de turistas en los hoteles con servicios de “Todo Incluido”. Estos comedores, en los hoteles de playa son de gran dimensión y para colocar las bandejas con los diferentes tipos de alimentos constan de varios dis-plays especiales con calentadores y refrigeradores integrados para mantener los alimentos a la temperatura adecuada. Los Restaurantes de comidas rápidas son lugares informales donde se preparan y consume alimentos simples y de fácil elaboración, ofreciendo un servicio en la barra, donde los comensales escogen y pagan sus productos en un mostrador o barra. Este tipo de lugares presenta características como: entrega inmediata de alimentos, productos para llevar a casa, poco tiempo de esperar para ser atendido y altos contenidos calóricos.

La característica más relevante de éstos lugares hace referencia a que la preparación de los alimentos contienen grandes cantidades de calorías, siempre con una tendencia a la obesidad y a la saturación en grasas, hecho que durante aproximadamente 20 años atrás viene teniendo prevalencia dentro de las preferencias gastronómicas no solo de los estadounidenses sino de la mayoría de la población mundial. La aparición de los restaurantes de comidas rápidas no solo impacta el mercado gastronómico sino que ayuda a tomar en serio temas como comidas saludables y obesidad, ya que mientras los “fast food” se proliferan, las enfermedades coronarias, gástricas y alimenticias como la bulimia, anorexia y obesidad surge a la par con estos restaurantes. Vale la pena anotar que la tendencia de las comidas rápidas depende en gran medida de la altura de la gastronomía de cada región, ciudad o país; y que dependerá igualmente de la concepción de alimentación y nutrición de la población abordada.

Restaurantes exclusivos de comida para llevar (Take a-way). Los establecimientos exclusivos para preparar comida a gusto y solicitud de los clientes pero sin salir de casa, son los llamados Take a-way o comida para llevar; allí se ofrece una variedad de platos y de aperitivos, en su mayoría de tipo comida rápida, que a solicitud del cliente se preparan y se entregan para comer en un lugar diferente al establecimiento, en algunos casos es posible que el restaurante ofrezca el servicio de mesa, pero por lo general se dispone de sistemas de pedidos por teléfono, fax, o a través de Internet, para ser recogidos o entregados en cualquier domicilio.

Restaurantes emblemáticos de la ciudad de San José De Cúcuta. La historia de los restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta se dice que fue mezcla de ingredientes

de los indígenas y de los españoles producto de la colonización y posterior independencia que sucedió en el territorio colombiano. Según datos históricos del Banco de la República en la ciudad de San José de Cúcuta el primer restaurante que se tiene existencia real fue el Universal que no fue propiamente un restaurante sino más un hotel con servicios adicionales como fueron los primeros platos tradicionales para los comensales. Constaba de sopa de tubérculos, arroz y carne. Según La Opinión el primer gran restaurante de la ciudad fue El Gran Venado de Oro en el cual los políticos de los años 40 y 50 del siglo anterior podían disfrutar de sus menú que era el tradicional que era la sopita de verduras, el arroz con algún principio como era la lenteja, frijoles, acompañado de yuca o papa; complementado con un trozo de carne.

Aparte de estos existieron otros como “el restaurante La Gobernación ubicado al frente de las instalaciones que hoy cuenta el Departamento de Norte de Santander, al cabo de unos 10 años desapareció por cuestiones políticas del Gaitanazo (1948)”. Otro restaurante de los primeros existente en la ciudad que estaba ubicado en la Calle 10 con avenida 11, luego paso cerca de la Cárcel Modelo (anterior penitenciaria) era el Gato Negro, misterioso y primer restaurante que ofreció el mute de la ciudad de San José de Cúcuta los fines de semana, al mismo tiempo aunque no con certeza preparó los Indios (que era en forma de pastelitos y cubierto de repollo), lo mismo que las hayacas menú típico de la ciudad, pero el propietario de apellidos Contreras se dice que el trago y las mujeres acabaron con su negocio.

Restaurante La Araña de Oro, ubicado en pleno centro de la ciudad. (Calle 10 con avenida quinta y sexta), donde era tradicional los comerciantes y empleados de empresas privadas encontrarlo, puesto que en la época de los años 70 y 80 contaba solo con platos ejecutivos y de gran prestigio de los políticos. Con la caída del bolívar, la ciudad de San José de Cúcuta tuvo un cambio vertiginoso hacia la recesión el cual ocasionó el cierre de muchos establecimientos entre esos los anteriores restaurantes que en su mayoría eran típicos de la zona. Luego en los años 90 se impulsó nuevamente la inversión extranjera y local donde se consolidaron los siguientes restaurantes:

Restaurante Candelaria. Inicialmente estaba ubicado en el barrio tradicional de la ciudad de San José de Cúcuta como era Sevilla, al frente de la iglesia La Candelaria. Con la llegada del nuevo milenio y el fallecimiento de su propietario Humberto Pérez Sandoval, uno de los hijos mayores junto con su nueva familia se radica donde hoy está ubicada que es en la Avenida 3 E N°14 A-25 Caobos. Actualmente cuenta con gran variedad de platos típicos de la región como es el mute, sancocho, el plato ejecutivo, entre otros.

Figura 14. Restaurante candelaria



Restaurante la Terraza del Portón Anteriormente llamado Restaurante El Portón Oriental donde se ofrecía por primera vez en la ciudad de San José de Cúcuta especialidad de mar, se empezó a desarrollar la cultura de mar y la cultura internacional puesto que en los años 90 y primeros años del siglo llegaron artistas y eventos de talla mundial, llevándolo a desarrollar y contar con talento humano preparado que no era de la región nortesantandereana. Es decir los primeros chef como Lucas Casallo que luego se independizó y ahora cuenta con un restaurante en Bogotá D.C., llamado el Centro de Venezia.

Figura 15. Restaurante la Terraza del Portón



Restaurante la Riviera. Este restaurante se destacó desde sus inicios hasta la fecha por la fina comida y exclusividad en sus clientes y reservaciones para toda ocasión en eventos especiales como graduaciones, celebraciones acompañado de un exclusividad como fueron

los primeros vinos importantes existente en la ciudad de San José de Cúcuta.

Figura 16. Restaurante la Rivera



Restaurante Rancho Villa Luz. Se destaca por ser el primer restaurante de categoría que desde el principio no estuvo ubicado en el perímetro interior de la ciudad de San José de Cúcuta, el cual siempre ha combinado un buen menú con paisajes abiertos, naturales, respetando el medio ambiente en su conservación.

Figura 17. Restaurante Rancho Villa Luz



7.2 Menú y cultura general de los restaurantes.

La cultura de los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta está relacionada directamente con la gastronomía santandereana y un poco de la región andina, aunque los dos estilos son muy populares actualmente en la ciudad, combinándolo hoy por hoy con gran variedad de platos hasta los internacionales debido al fenómeno de la globalizado presente en éste sector con mucha intensidad desde el 2014. Los platos fuertes tradicionales de la región nortesantandereana y que aún subsisten son: el Cabrito, el tradicional Mute, el Caldo de Vena sobre todo después de una borrachera para dejarnos como nuevos, El Sancocho, las Hayacas, Las Rampuchadas, el Caldo de panches y los Panches fritos, los Cortados de leche de Cabra, los dulces llamados Arrastrados, los Bollitos de corazón de fríjol y el tan conocido de esas épocas Pichón que era sangre de res, que pasaban vendiendo por las casas.

7.3

Aportes de los Restaurantes en la Ciudad de San José de Cúcuta

Actualmente en Cúcuta según información entregada por la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES) del total de restaurantes que existen en la ciudad, 55 de ellos son de comida especializada, y se cree que el número aumentara debido a la cantidad de inversionistas que desean montar su negocio en la ciudad. El sector de restaurantes en Cúcuta representa un alto porcentaje del total de empresas constituidas. La estrategia ha sido crear zonas en las que se facilite desarrollar nuevos restaurantes más cerca de su mercado objetivo. Su nicho está conformado por los estratos 3,4 y 5 de la ciudad, razón por la cual tienen un mayor ingreso y constituyen un mercado potencial de personas entre 20 y 60 años. El crecimiento en este tipo de negocios cada vez es mayor, las inversiones aumentan aceleradamente, debido al auge que tienen los restaurantes en la ciudad. Existen muchas razones, una tendencia creciente al cucuteño a consumir en esparcimiento y diversión, un mercado más conocedor de buena cocina.

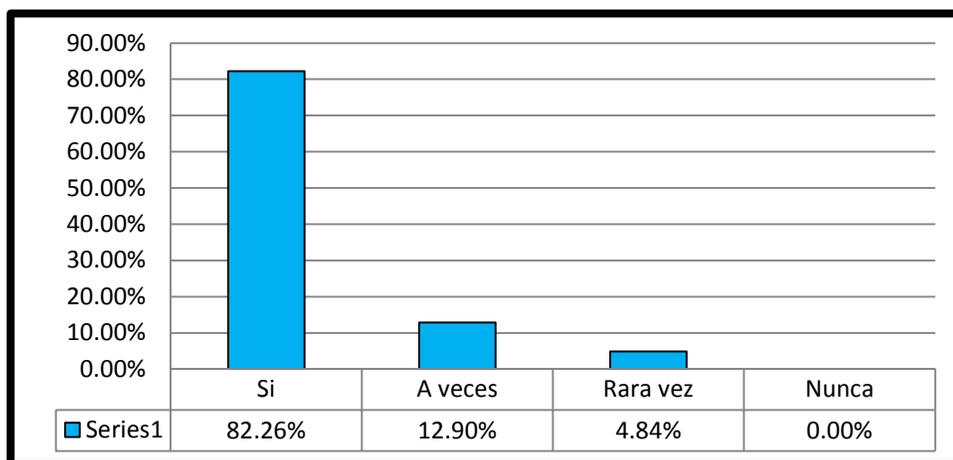
Cúcuta es conocida como la frontera más grande de América, por tal motivo el mercado de restaurantes se está transformando, en todas las zonas de restaurantes se está adelantando un proyecto de gran magnitud o se ha abierto alguno al público con inversión no solo local sino del país vecino como Venezuela también, quienes son un mercado potencial. La gastronomía ha despertado un nuevo segmento de negocios y ha dado vida a otros que han tenido que innovar para ajustarse a las preferencias de un consumidor exigente y selectivo. La tendencia de la comida saludable, la cocina como espacio social, para aprender, y el pragmatismo a la hora de comer continuaran siendo jugadores importantes, para que este sector siga creciendo.

8. Análisis de los Resultados

Cabe destacar que se encuestaron 80 restaurantes de forma aleatoria, tomando de la base de datos existente en la Cámara de Comercio y Acodres donde se tiene especificaciones válida como aquellos restaurantes internacionales y nacionales; donde internamente se dividen de la siguiente manera ya descrita: **Restaurantes Internacionales.** Restaurantes Chinos: China town, Pekin, Hoko, La Gran Corona China, Chop suey, entre otros. Al estilo italiano se cuenta con: Restaurante y Pizzería Venezia enfocado a la pasta; Restaurante Bar La Bruschetta con saltas y pastas napolitanas. Comida árabe tenemos: Restaurante Suzkibbes, Restaurante Kibbes Shawarma y Restaurante Aceituna donde se destacan platos como: Shawarma - Quibbe Frito - Quibbe Crudo - Sándwich de Pollo. **Restaurantes Nacionales.** Se cuentan con los restaurantes de marca internacional que llevan años en ésta región como: Restaurantes Londero's, especializado en comida internacional (carnes importadas de Argentina); Restaurante Rodizio (finos licores de Europa y América Latina); Restaurante Miami Club, estilo norteamericano; otros menos posesionado como Restaurante Molinito y el Rancho de Juancho. Al estilo italiano se cuenta con: Restaurante y Pizzería Venezia enfocado a la pasta; Restaurante Bar La Bruschetta con saltas y pastas napolitanas.

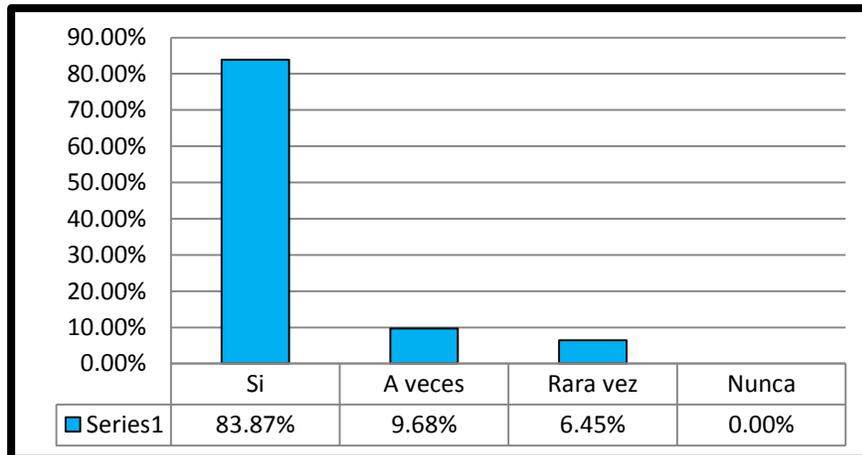
8.1. Clientes.

Figura 18. Estadística de la pregunta: ¿Determina necesidades de los clientes potenciales?



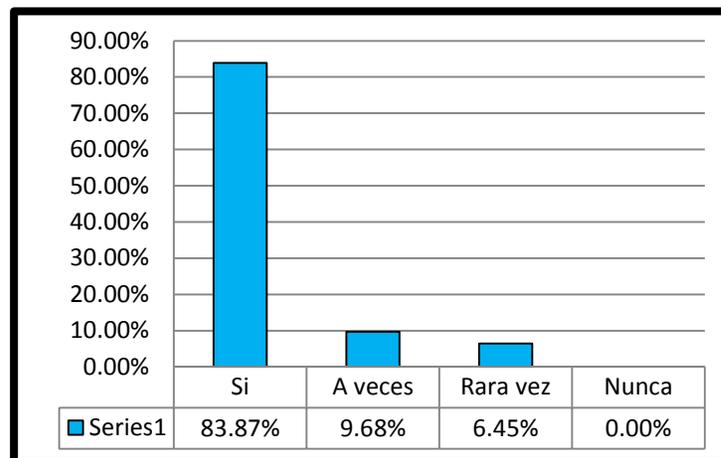
De acuerdo a los administradores que realizaron la encuesta, el 82.26% si tienen muy en cuenta las necesidades, requerimiento o sugerencias que hacen los clientes en relación a los platos o comidas que desean. El 12.90% lo hacen a veces, porque los menús son estrictamente acorde a cada plato, el 4.84% lo hacen rara vez, aunque no desconocen que al cliente se le atiende con una buena atención, eficiencia y eficacia.

Figura 19. Estadística de la pregunta: ¿El restaurante tiene mecanismos para conocer las necesidades de sus clientes



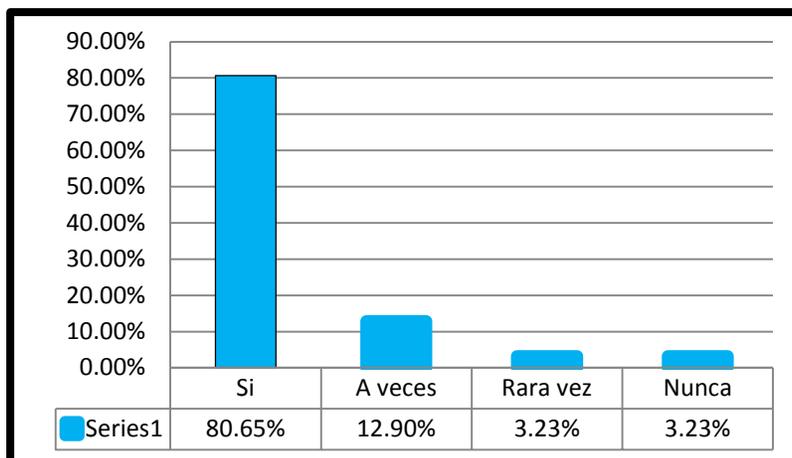
El 83.87% de los administradores o personal encargado de los restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta manifestaron que si cuenta con mecanismos para conocer las necesidades de sus clientes como buzón de sugerencias, personal del servicio al cliente que dan por escrito o formalmente alguna sugerencia para tener en cuenta.

Figura 20. Estadística de la pregunta: ¿Cuenta con un sistema para dar respuesta a las necesidades de los clientes?



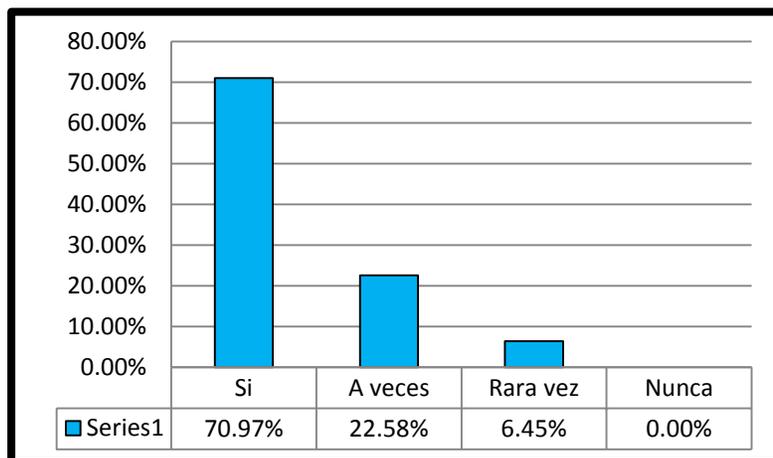
El 83.87% si cuenta con un sistema para dar respuesta como el buzón de sugerencias, formatos o personalmente se encargan para dar respuesta oportuna a sus sugerencias, en cambio un 9.68% lo hacen periódicamente y rara vez con un 6.45%. Éstos mecanismos mantienen un ambiente de agrado en el trato comercial, al mismo tiempo ayuda a fidelizar.

Figura 21. Estadística de la pregunta: ¿Evalúa el grado de satisfacción de los clientes?



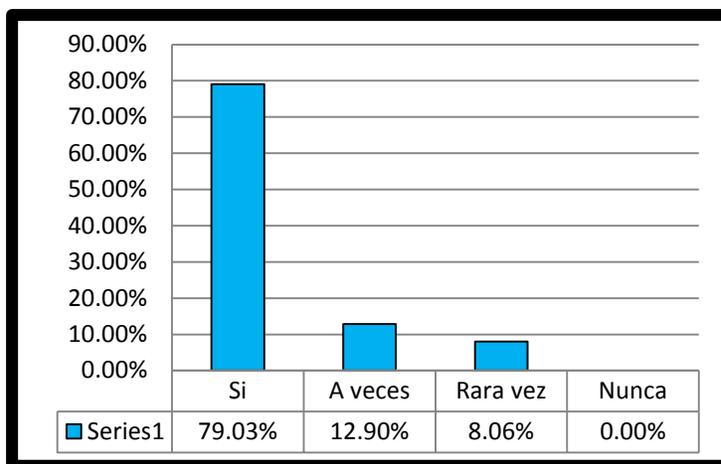
De acuerdo a los administradores que si evalúa el grado de satisfacción de los clientes con un 80.65%, lo hacen periódicamente en un 12.90% por medio de formalidades, al igual que las variables rara vez con un 3.23 y nunca con el mismo..

Figura 22. Estadística de la pregunta: ¿Efectúa investigaciones de mercado periódicamente?



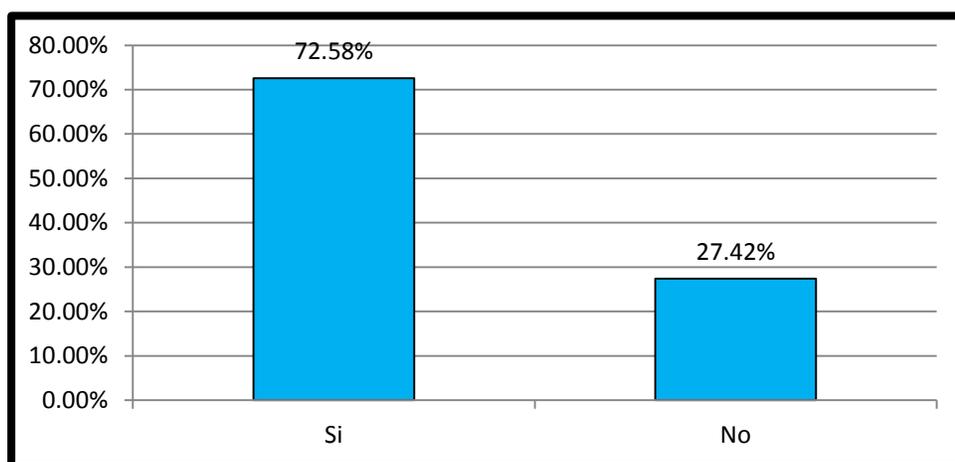
El 70.97% de los administradores encuestados manifiestan que realizan investigaciones de mercados por medio de encuestas escritas, por vía telefónica o personalmente a los clientes que visitan sus negocios. Un 22.58% lo hacen periódicamente y un 6.45% lo hacen rara vez. Aunque las dos últimas opciones algunos manifestaron que lo hacen con personal extra o contratación de un profesional de mercadeo.

Figura 23. Estadística de la pregunta: ¿El restaurante tiene claras estrategias de mercadotecnia?



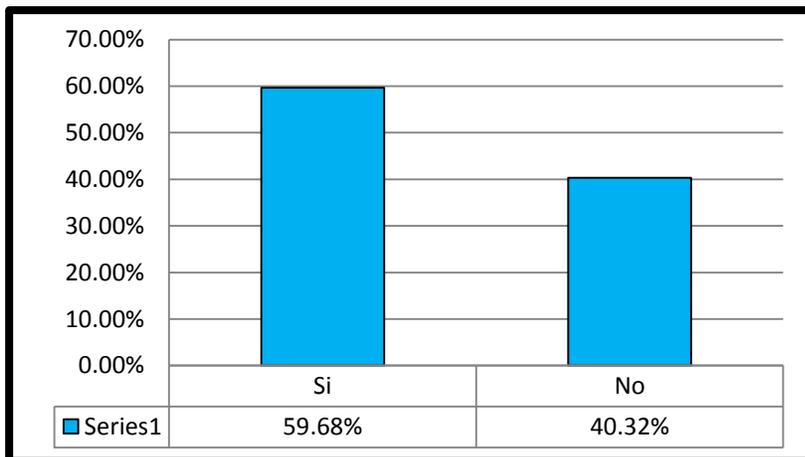
El 79.03% de los administradores o representantes manifestaron tener clara las estrategias de mercadotecnia como investigación de mercado, contacto directo con los clientes del servicio o de alguna necesidad en el menú, otro es el buzón de sugerencia; un 12.90 lo hacen periódicamente y rara vez con un 8.06%; aunque algunos utilizan el internet constantemente para el mejoramiento competitivo, también sugerencias de los chef, de personas especializadas en materia de comida internacional o nacional.

Figura 24. Estadística de la pregunta: ¿El restaurante cuenta con buzón de sugerencias?



El 72.58% de los administradores cuentan con buzón de sugerencias, en cambio un 27.42% no cuenta pero ofrecen personalmente las quejas, sugerencias, inquietudes, recomendaciones en la eventualidad de alguna incomodidad.

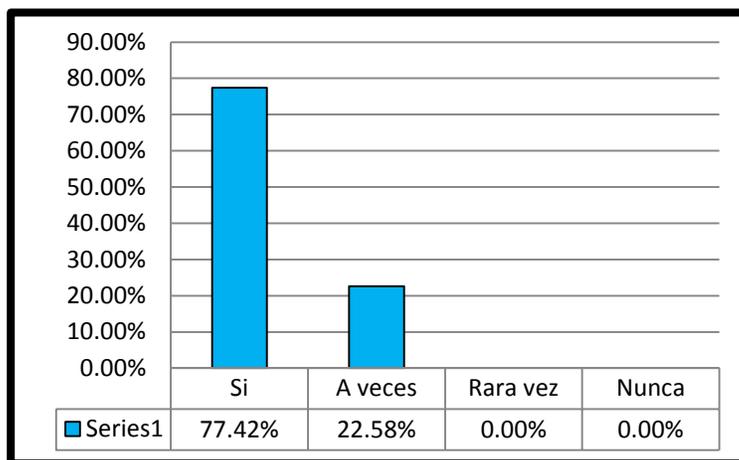
Figura 25. Estadística de la pregunta: ¿Se tiene base de datos (datos personales) de los clientes potenciales?



El 59.68% de los administradores encuestados de los diferentes restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta argumentan tener una base de datos de los clientes que los frecuentan, en cambio 40.32% no cuentan con ésta herramienta tecnológica por política de la empresa en materia de que los clientes en muchos casos no gusta regalar éstos datos, otros aducen que desmejora la deficiencia del servicio a la hora de pagar sus platos.

8.2 Variables Competitivas - Proveedores.

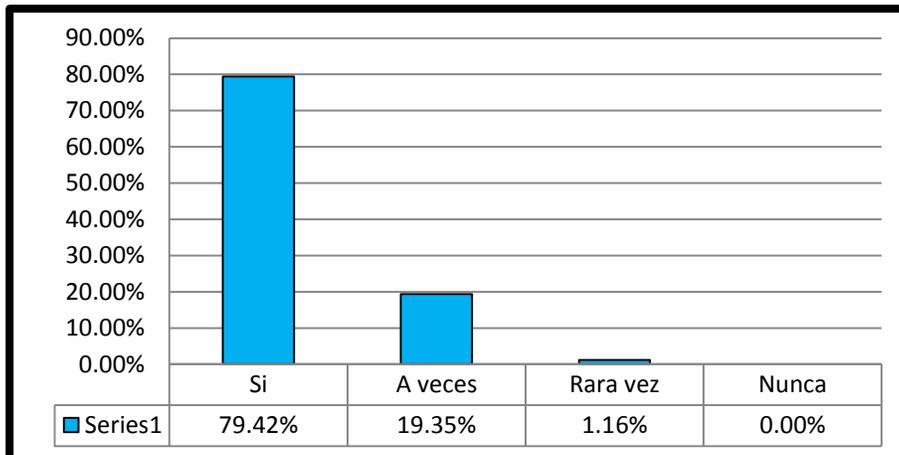
Figura 26. Estadística de la pregunta: ¿Se tiene un conocimiento exacto sobre los proveedores del restaurante?



De acuerdo a las respuesta de los administradores, un 77.42% de ellos si tienen un verdadero y exacto conocimiento sobre los proveedores, especialmente porque muchos de

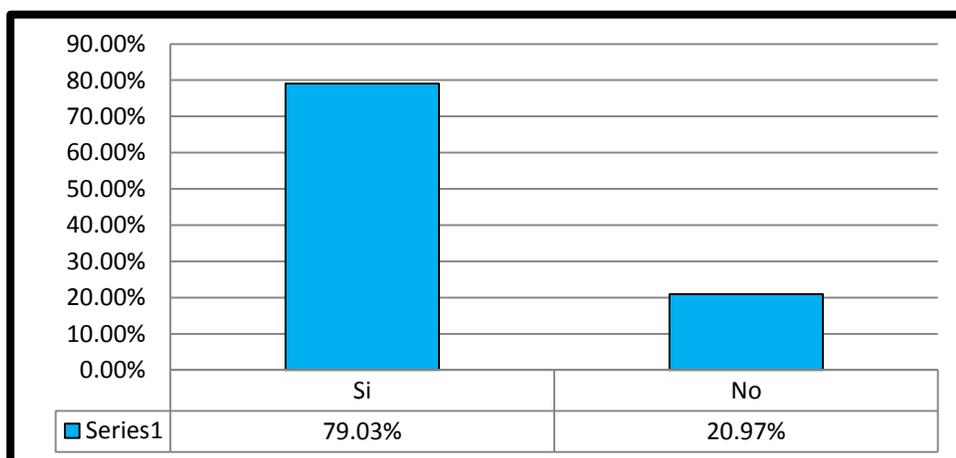
ellos tienen un contacto comercial duradero, de años; un 22.58% si tienen conocimiento de sus proveedores, pero los datos geográficos y sus principios corporativos nada más. Aunque muy pocos restaurantes cuentan con numerosos proveedores, los cuales dificulta conocer más a fondo la procedencia de sus proveedores.

Figura 27. Estadística de la pregunta: ¿Se evalúa al proveedor constantemente en sus materias primas y/o productos?



El 79.42% si evalúa constantemente las materias primas de sus proveedores, especialmente los considerados perecederos; un 19.35 lo hacen periódicamente bajo algunas condiciones químicas (en especial las comidas de mar), y un 1.61% lo hace rara vez.

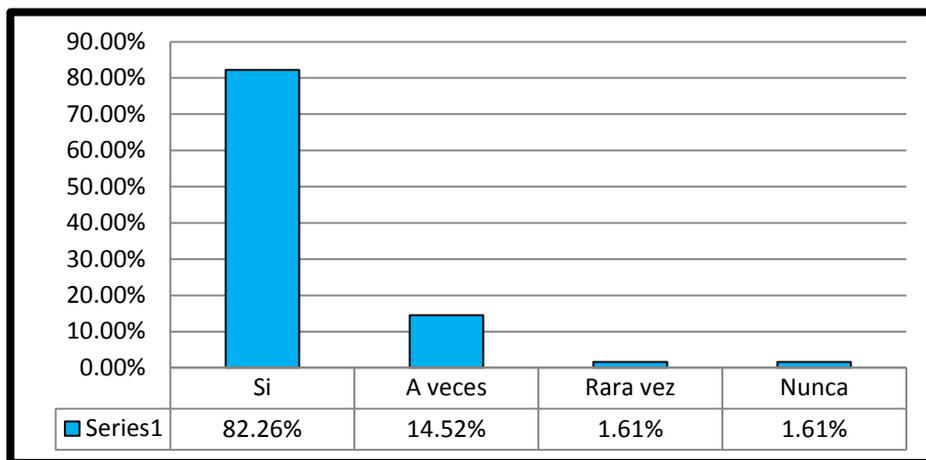
Figura 28. Estadística de la pregunta: ¿Los proveedores de restaurante se encuentran formalmente constituidos?



El 79.03% de los administradores encuestados si tienen la certeza o comprobación legal de los proveedores que surten o tienen algún vínculo laboral con su empresa u organización; especialmente con los requisitos fitosanitarios exigido por INVIMA a éstas clases de negocios

(manejo de químicos, salsas, productos perecederos); un 20.97% saben de sus proveedores pero no están muy seguros de los requisitos legales que deben cumplir para realizar su labor comercial. Aunque estos tienen sus pruebas que éstos proveedores le han cumplido cabalmente con las materias primas.

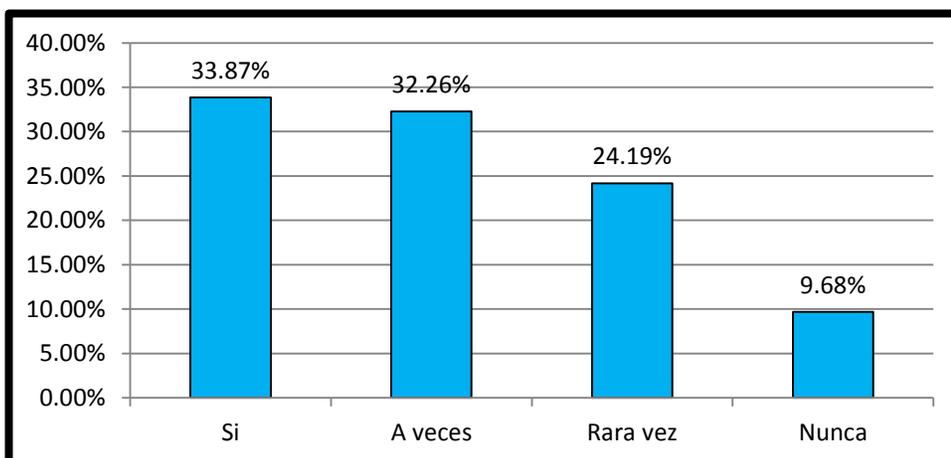
Figura 29. Estadística de la pregunta: ¿Se verifican antecedentes y/o recomendaciones de los proveedores del restaurante?



El 82.26% de los administradores encuestados si verifican por varios medios los antecedentes, recomendaciones de sus proveedores tradicionales o los de mayor demanda. Un 14.52% lo hacen a veces, especialmente cuando su empresa no es tan reconocida o no tenía conocimiento de ella.

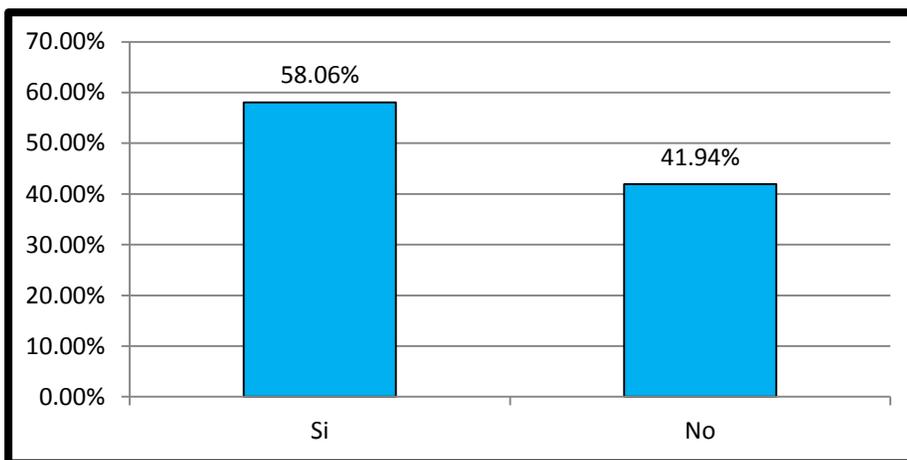
8.3 Competencia.

Figura 30. Estadística de la pregunta: ¿Se conocen con exactitud los restaurantes que se consideran competencia?



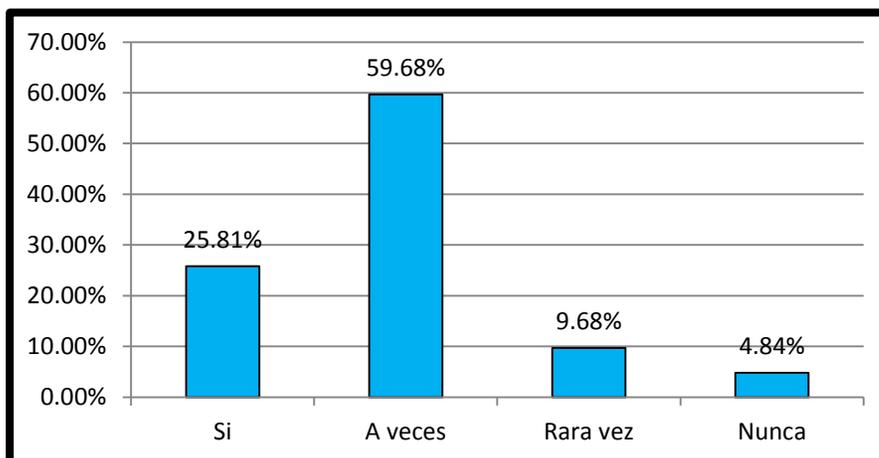
El 33.87% de los administradores encuestados consideran que si conocen a los restaurantes competencias, un 32.26% manifestaron que a veces porque algunos los conocen por sus comerciales o publicidad que despliegan en épocas especiales como el Día de la Madre, de la Secretaria, del Maestro, Amor y Amistad, época de navidad, entre otros. Un 24.19% lo hacen rara vez porque consideran que su restaurante ha desarrollado fortalezas exclusiva en la ciudad de San José de Cúcuta, lo mismo piensa lo que marcaron la opción nunca.

Figura 31. Estadística de la pregunta: ¿Han hecho alguna investigación reciente sobre la competencia del restaurante?



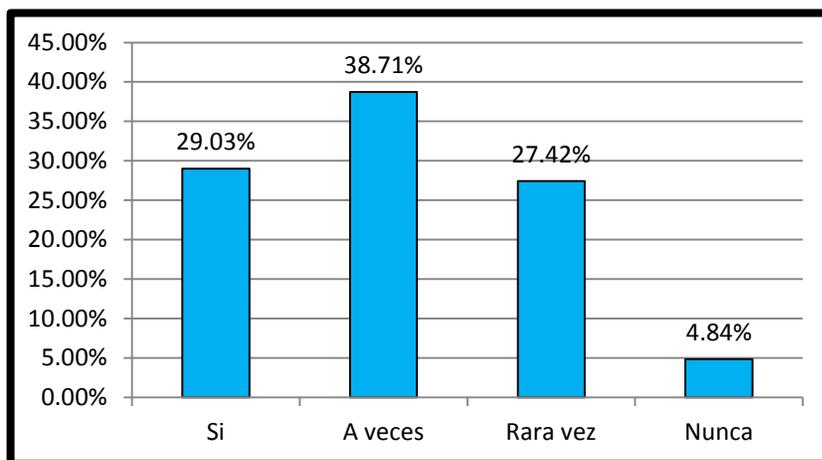
El 58.06% de los propietarios encuestados manifestaron que si han hecho investigaciones reciente en materia de competencia, algunos porque han visto nuevos mercados en aumento, otros porque buscan ampliar el menú o simplemente como estrategia defensiva competitiva. Un 41.94% no ha hecho recientes estudios porque están seguro de sus fortalezas organizacional de su restaurante.

Figura 32. Estadística de la pregunta: ¿Se evalúa los precios y calidad con la competencia del restaurante?



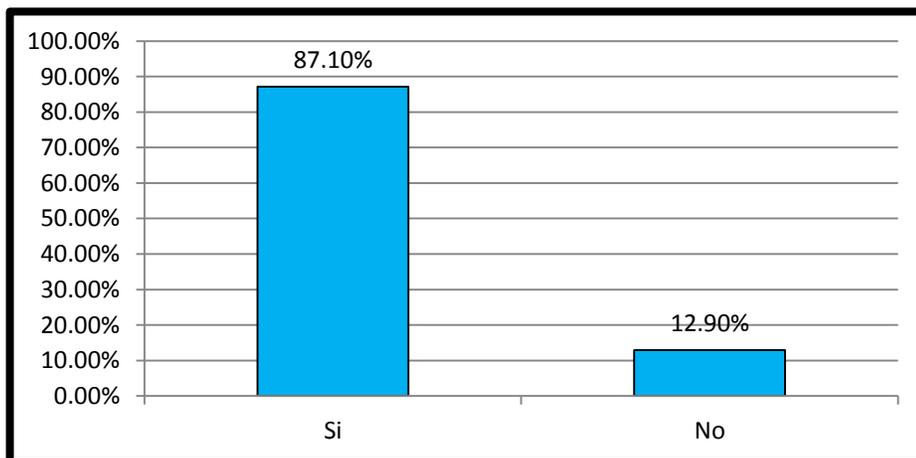
El 59.68% de los administradores encuestados consideran que a veces evalúan los precios y calidad con la competencia, especialmente cuando bajan las ventas, cuando existen épocas duras o recesivas como son las iniciales de año. El 25.81% si lo hacen periódicamente en pro de no perder clientes, un 9.68% lo hace rara vez y un 4.84% no lo hacen.

Figura 33. Estadística de la pregunta: ¿Se tienen estrategias comerciales frente a la competencia



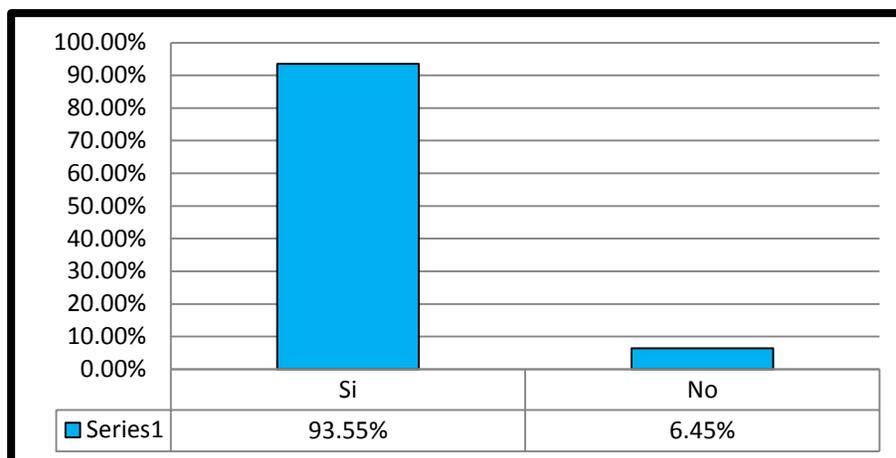
El 38,71% de los administradores encuestados lo hacen a veces el mejoramiento o cambio de nuevas estrategias comerciales, siempre y cuando previo estudio del mismo. Un 29.03% están en constante cambio de estrategia comercial, porque consideran que éste medio es muy competitivo y se debe contar con las mejores herramientas. Un 27.42% lo hace rara vez y un 4.84% no cambiar sus fortalezas que están en el área comercial.

Figura 34. Estadística de la pregunta: ¿El restaurante participa en eventos gastronómico a nivel local, nacional o internacional?



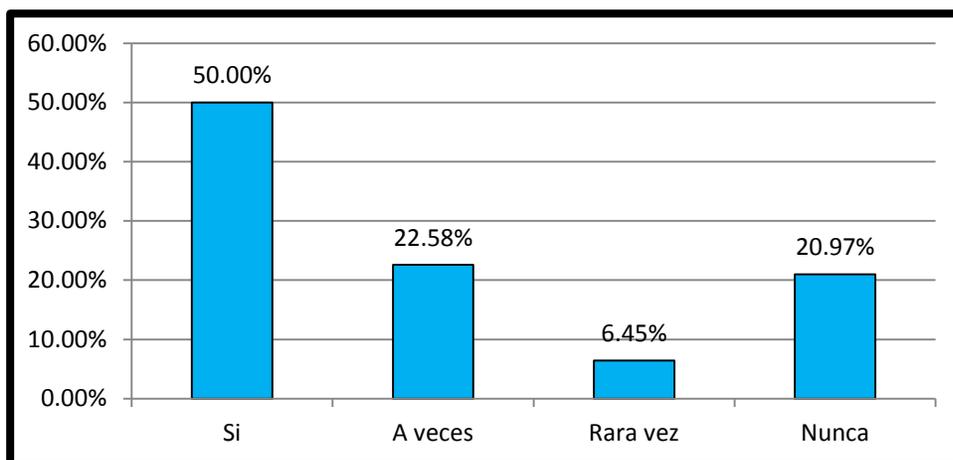
El 87.10% de los administradores encuestados de los diferentes restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta participan en eventos gastronómicos, en especial el patrocinado por ACODRES que hacen parte de ésta asociación, otros lo hacen para darse a conocer o aumentar sus fortalezas en la gran variedad que ofrecen.

Figura 35. Estadística de la pregunta: ¿Conoce las fortalezas y debilidades del restaurante?



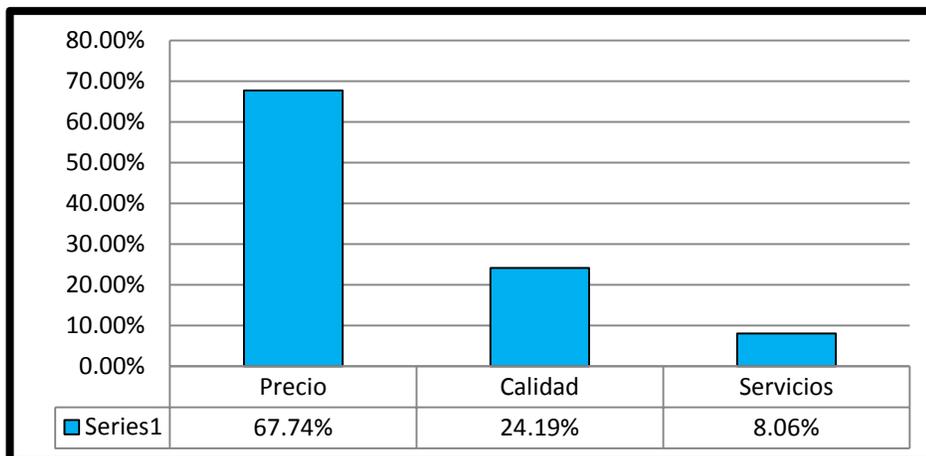
El 93.55% de los administradores encuestados consideran que si conocen las fortalezas y debilidades en la empresa que laboran, un 6.45% no están de acuerdo en conocer todo éste panorama administrativo planteado.

Figura 36. Estadística de la pregunta: ¿Existe agresividad para enfrentar la competencia?



Un 50% de los administradores encuestados consideran que si han desarrollado estrategias comerciales agresivas, un 22.58 lo hacen periódicamente, en especial en fechas especiales como el Día de la Madre, de la Secretaria, del Maestro, Amor y Amistad. Un 6.45% lo hacen rara vez y un 20.97% no lo hacen porque se sienten seguro por sus fortalezas organizaciones, por la calidad del servicio o platos que ofrecen.

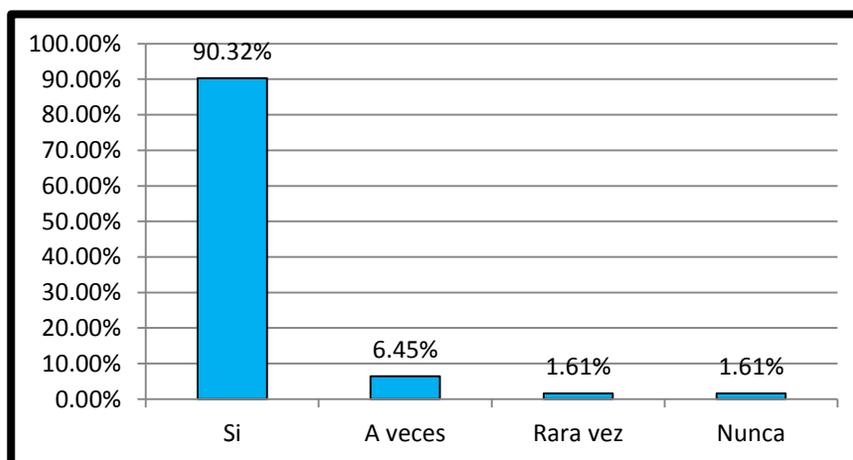
Figura 37. Estadística de la pregunta: ¿Qué tan fácil es que entren competidores al mercado?



En éste interrogante muchas competencias entran a competir por precios en 67.74 de los administradores de los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta consideran ésta variable muy decisiva a la hora de adquirir un servicio; un 24.19% pueden entrar por la calidad de sus menús y un 8.06 consideran que puede entrar fácilmente por sus servicios. De acuerdo a la investigación en el área de la gastronomía de los restaurantes muchos de ellos compiten por precio y/o variedad de los menús.

8.4. Certificación.

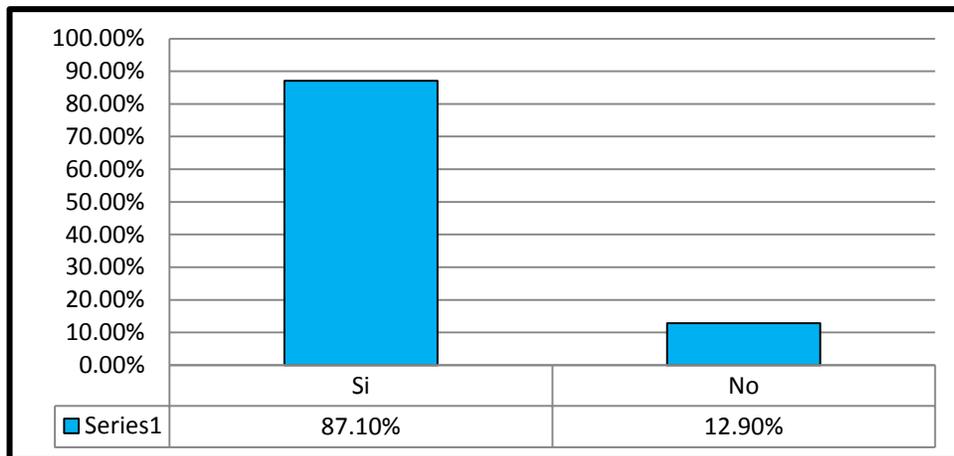
Figura 38. Estadística de la pregunta: ¿Se tiene gran variedad en platos y servicios categorizados o reconocidos a nivel local, nacional e internacional?



El 90.32% de los administradores encuestados consideran que si tiene gran variedad de platos y servicios categorizados o reconocidos a nivel local, nacional e internacional, un

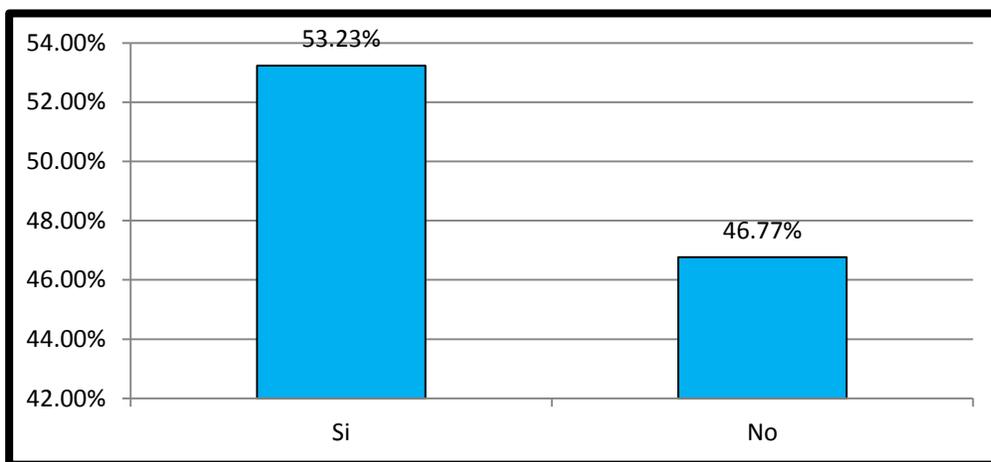
6.45% lo hacen por periodos con fechas especiales. Aunque muchos de ellos cuentan con especialidad conocidas y otros disfrutar de un gran menú que deja al cliente que escoja acorde a sus condiciones alimentarias.

Figura 39. Estadística de la pregunta: ¿El menú y los platos se destacan frente a la competencia?



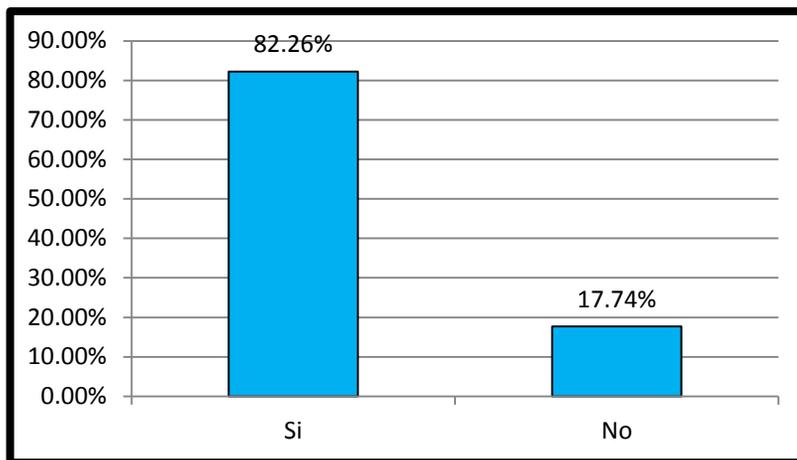
El 87.10% de los administradores encuestados consideran que el menú y los platos si se destacan frente a la competencia, solo un 12.90% consideran que hay otros por encima de ellos, sin embargo ellos tienen otras variables a su favor como buenos precios para su distinguida clientela.

Figura 40. Estadística de la pregunta: ¿El restaurante cuenta con certificados de calidad como ISO – 9000?



El 53.23% de los administradores encuestados consideran que si cuenta con certificaciones en especial la ISO 9000 y un 46.77 argumentan que estos procesos están en ejecución.

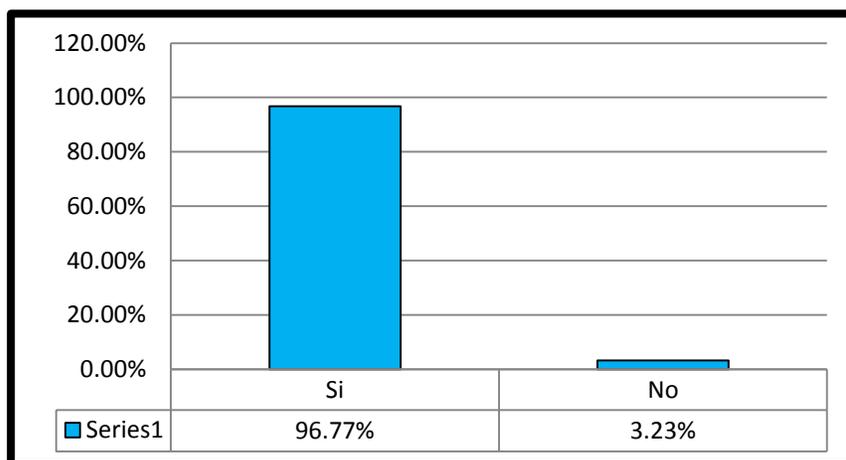
Figura 41. Estadística de la pregunta: ¿El restaurante cuenta con reconocimiento exclusivo a nivel local, nacional o internacional?



El 82.26% de los administradores encuestados consideran que si cuenta con reconocimiento, ya sea a nivel local, nacional o internacional; sólo un 17.74% consideran que están en época de posicionarse. Algunos restaurantes como Londero's han recibido premios de gastronomía realizado en la ciudad de Cúcuta, Bogotá. Otro como la Gran Muralla China como el mejor por la Cámara de Comercio 2010; entre otros.

8.5. Filosofía empresarial.

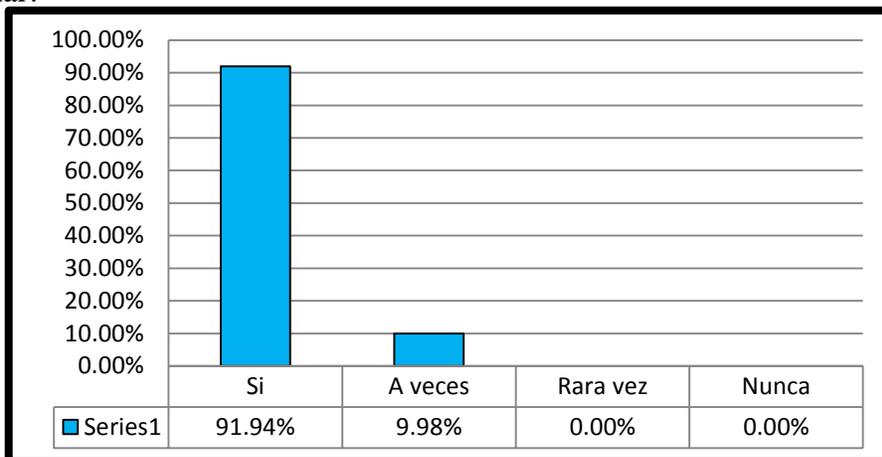
Figura 42. Estadística de la pregunta: ¿Son claros los principios y valores corporativos del restaurante?



El 96.77% de los administradores encuestados consideran que en el restaurante donde laboran si son claros los principios y valores corporativos, en cambio un 3.23% manifestaron que existen muchas diferencia entre esas razones empresariales y la realidad. Aunque

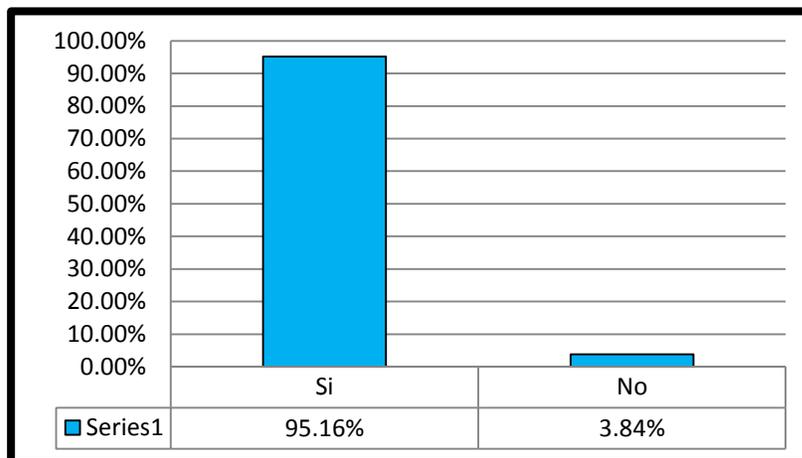
algunos de los encuestados han leído la misión y visión, pero a la hora de preguntarle fueron a buscar el soporte teórico del mismo.

Figura 43. Estadística de la pregunta: ¿Los principios y valores se manifiestan en el ambiente organizacional?



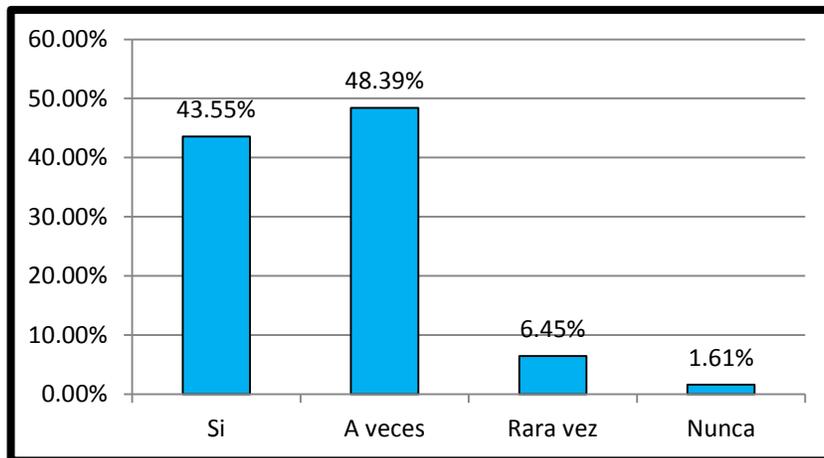
El 91.94% de las personas encuestadas consideran que los principios y valores si se manifiestan en un ambiente organizacional, un 9.68% argumentan que esto se dan en condiciones normales, sin embargo existen actividades o situaciones que no se dan por la misma intensidad de las labores.

Figura 44. Estadística de la pregunta: ¿Es clara la misión y visión de la empresa?



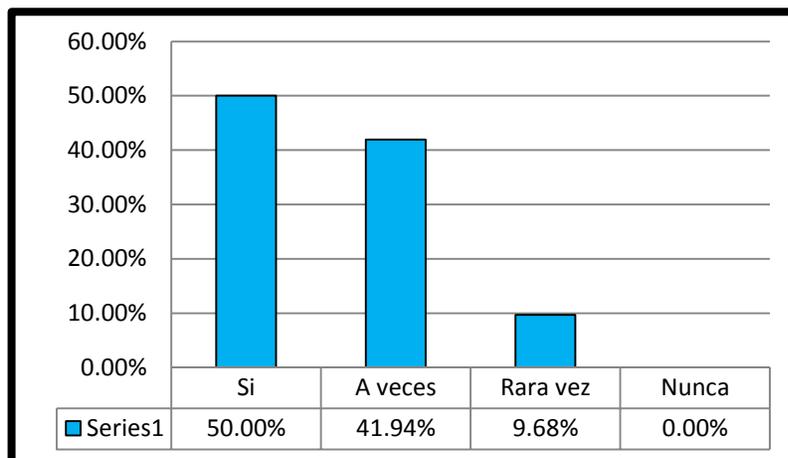
El 95.16 de las personas encuestadas consideran que la misión y visión de la empresa son acorde a la razón social del restaurante, en especial de sus fortalezas en platos típicos, un 4.84% no lo consideran como no muy relacionado acorde a lo que maneja la empresa.

Figura 45. Estadística de la pregunta: ¿Los empleados participan en la determinación, discusión, concertación, difusión y/o estrategias comerciales?



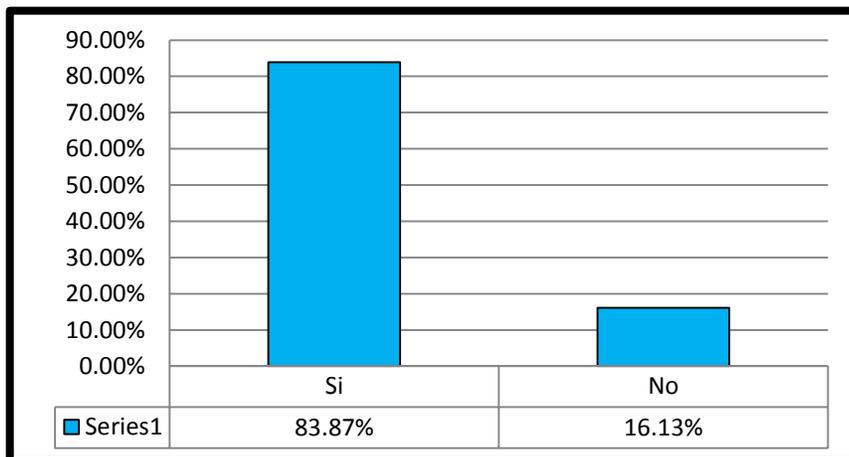
El 48.39% de los administradores encuestados consideran que a veces o en muy pocas oportunidades los empleados en su totalidad participan en las deliberaciones, discusiones relacionadas con las estrategias comerciales, un 43.55% argumenta que si lo hacen en todas las actividades generales, porque existen unas que sólo las determinan la misma gerencia; un 6.15% manifestaron que el restaurante rara vez deja participar a sus empleados en temas empresariales y un 1.61% no lo hacen.

Figura 46. Estadística de la pregunta: ¿Facilita y promueve la atención de los principios y valores en el desarrollo de la gestión del área?



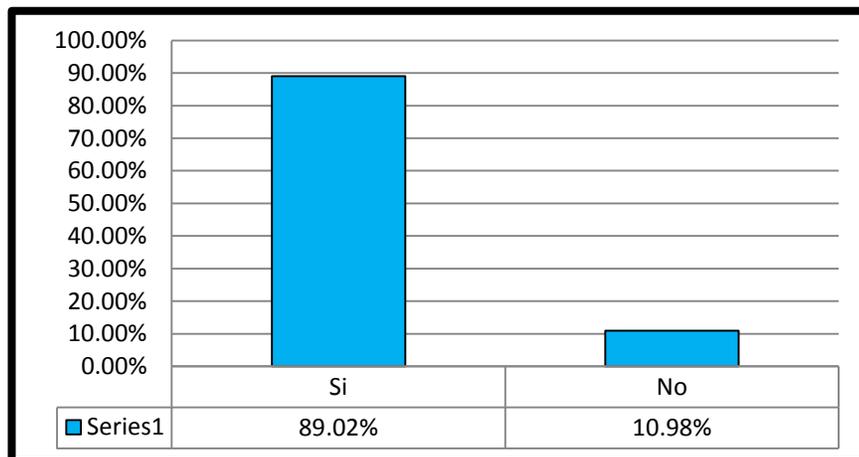
El 50% de los administradores encuestados argumentan que si facilita y promueve la atención de los principios y valores en el desarrollo de la gestión dada en cada área o departamento del restaurante; un 41.94% manifestaron que a veces se da, pero no es constante y un 9,68% dijeron que rara vez se dan porque es deber de cada área cumplir sus funciones con ética y responsabilidad.

Figura 47. Estadística de la pregunta: ¿Se han identificado los procesos misionales y de apoyo de la empresa



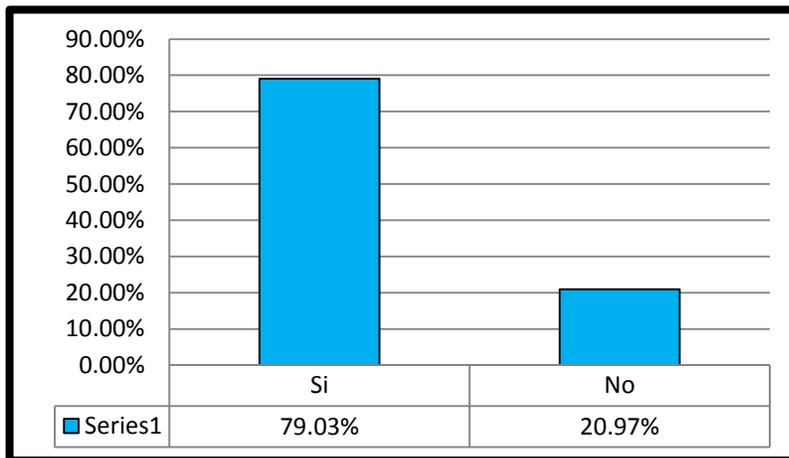
Un 83,87% de los administradores encuestados de los diferentes restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta si aseguran que se han identificado los procesos misionales y de apoyo de la empresa. Un 16.13% no creen que se cumplan a cabalidad con éstas directrices organizacionales.

Figura 48. Estadística de la pregunta: ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?



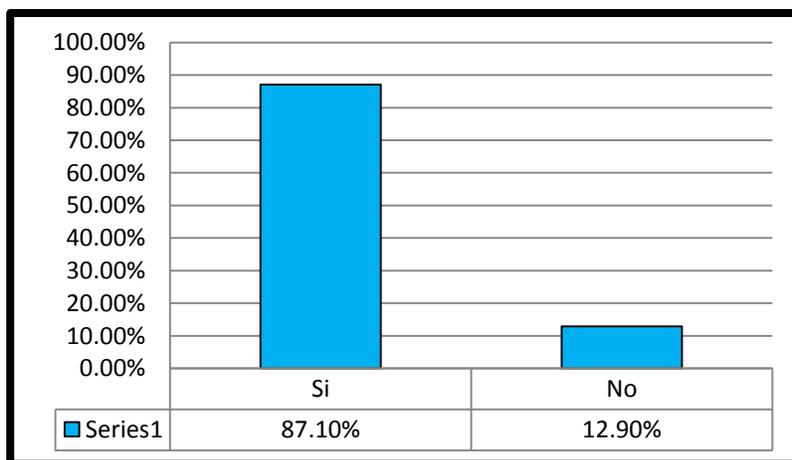
El 88,71% de los administradores encuestados de los diferentes restaurantes argumentan que si es clara la estructura organizacional de la empresa, especialmente por su gran profesionalismo gerencial con que se cuenta, en cambio un 11.29% no están de acuerdo porque aún existen algunos inconvenientes de tipo administrativo.

Figura 49. Estadística de la pregunta: ¿Existe un organigrama del restaurante visible?



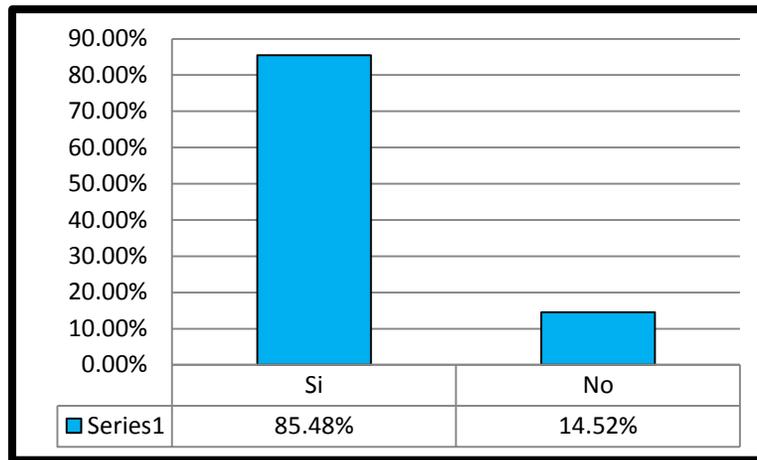
El 79.03 de los administradores o personas encuestadas de los diferentes restaurantes coinciden que si hay un organigrama del restaurante visibles en sus instalaciones administrativas especialmente; un 20.97% no lo tiene visibles, pero muchos aseguran que si existe en el manual de funciones, otro que está incluido en los papeles y/o registros de la empresa.

Figura 50. Estadística de la pregunta: ¿Se conoce el manual de funciones con sus responsables y principales actividades a realizar?



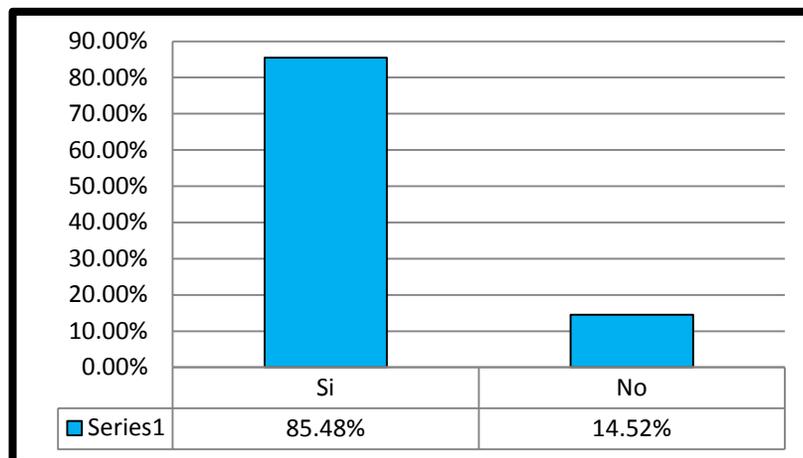
El 87.10% de los administradores encuestados manifestaron que se tiene por escrito el manual de funciones con sus directos responsables y al mismo tiempo vienen las principales actividades a realizar; un 12.90% no se tiene físico el manual de funciones, aunque aseguran que si se tienen muy claras las funciones que cada empleado debe realizar.

Figura 51. Estadística de la pregunta: ¿El restaurante posee una página Web?



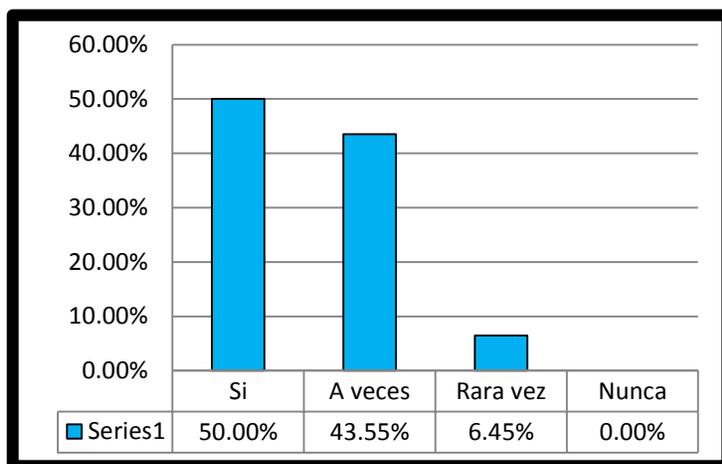
El 85.48% de los administradores encuestados argumenta que existe página Web en el restaurante donde se trabaja, inclusive algunos de ellos especificaron las entradas y diferentes fortalezas del sitio virtual; un 14.52% no tienen página web, aunque algunos están afiliados a guías locales.

Figura 52. Estadística de la pregunta: ¿La empresa cuenta con servicio de Internet?



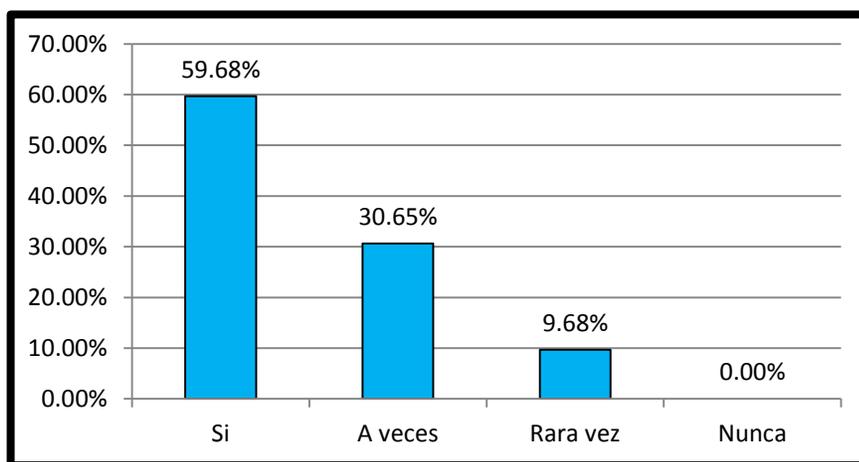
8.6. Planeación.

Figura 53. Estadística de la pregunta: ¿Se establecen mecanismos para la participación de los empleados?



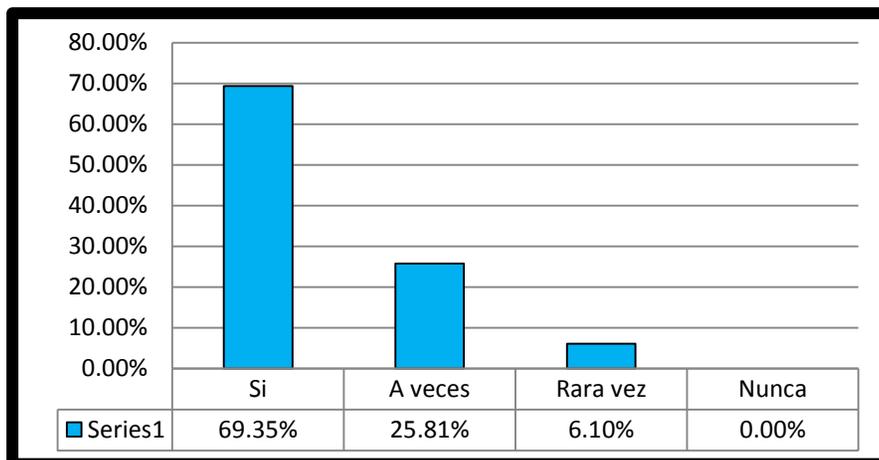
El 50% de los administradores encuestados consideran que si existe una buena planificación y mecanismos para que participen los empleados en las estrategias comerciales relacionadas con los platos típicos o de eventos especiales en el transcurso del año. El 43.55 argumenta que a veces se realizan éstos eventos porque las estrategias o gestiones gerenciales las determinan solamente el área administrativa, un 7.32% manifestaron que es muy rara vez que se dé una participación libre a todos los empleados.

Figura 54. Estadística de la pregunta: ¿Se cuentan con herramientas que facilitan la formulación de la planeación?



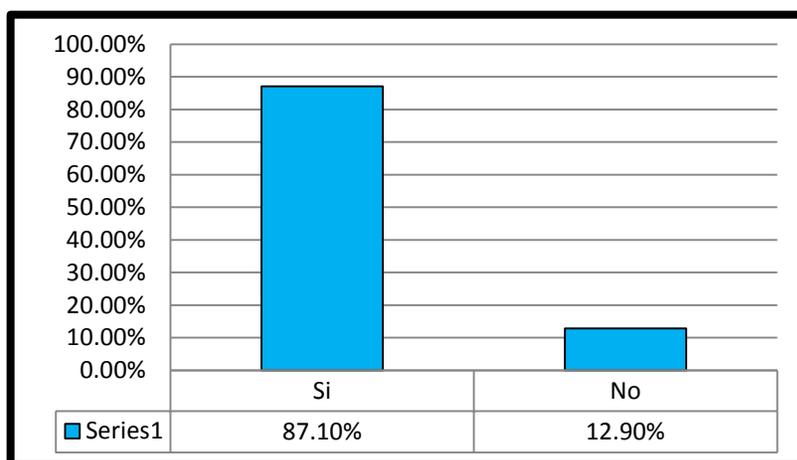
El 59.68% de los administradores encuestados consideran que se cuentan con herramientas que facilitan la formulación de la planeación en actividades empresariales, el 30.65% consideran que a veces se cuentan con todas las herramientas, aunque todas actividades

Figura 55. Estadística de la pregunta: ¿Los programas, proyectos y el plan operativo de su área están relacionados con los objetivos del restaurante.



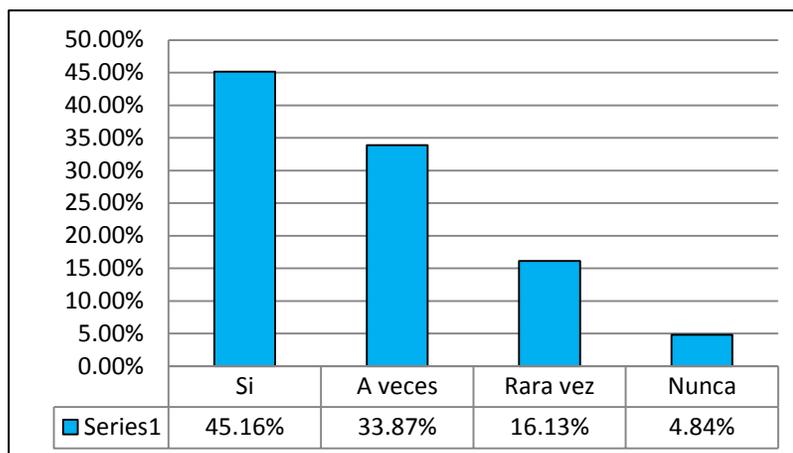
El 69,35% de los administradores argumenta que si existen programas a corto y mediano plazo aplicables, proyectos y un plan operativo relacionados con los objetivos del restaurantes, un 25.81% manifiestan que a veces se aplican aunque existen los criterios de los planes operativos y un 6.10% dijeron que muy rara vez se aplican.

Figura 56. Estadística de la pregunta: ¿Realizar seguimiento a lo planeado durante el año e implementa acciones de mejoramiento?



Un 87.10% de los administradores encuestados argumentan que si existe un seguimiento a la planificación anual, inclusive mensualmente se llenan algunos formatos de cumplimiento de objetivos y al mismo tiempo se implementan o modifican los no cumplidos. El 12.90% argumentan que no se lleva un buen registro de las actividades planificadas, sólo reportes.

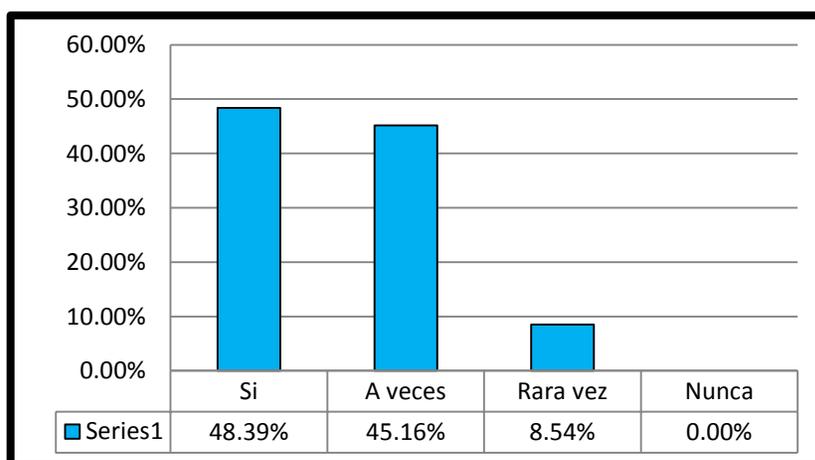
Figura 57. Estadística de la pregunta: ¿.La empresa usa planes estratégicos y los analiza?



El 45.16% de los administradores encuestados consideran que si se llevan a cabalidad los planes estratégicos, inclusive existe un control y seguimiento periódico del mismo. Un 33.87% argumenta que lo hacen periódicamente, un 16.13% lo hacen rara vez y un 4.84% nunca lo hacen.

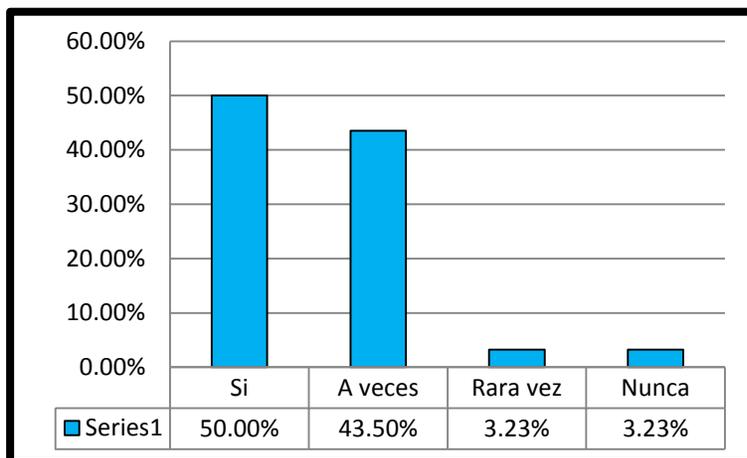
8.7. Proceso y procedimientos

Figura 58. Estadística de la pregunta: ¿Propicia la revisión y actualización de los procesos y procedimientos en aras del mejoramiento de la gestión?



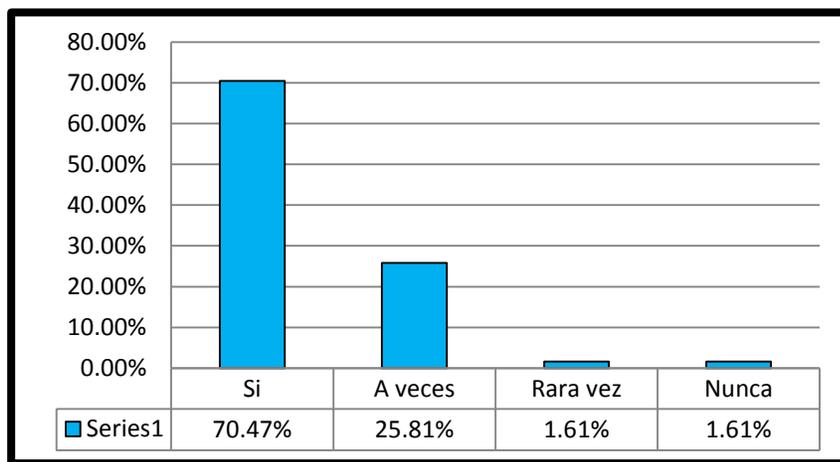
De acuerdo a la figura anterior el índice de mayor incidencia con un 48,39% de los encuestados responde que a la opción que si han propicia la revisión y actualización de los procesos y procedimientos en aras del mejoramiento de la gestión y la segunda incidencia fue la opción de a veces con el 45,16% de los encuestados.

Figura 59. Estadística de la pregunta: ¿.Están los procesos y procedimientos directamente relacionados con los objetivos empresariales del restaurante?



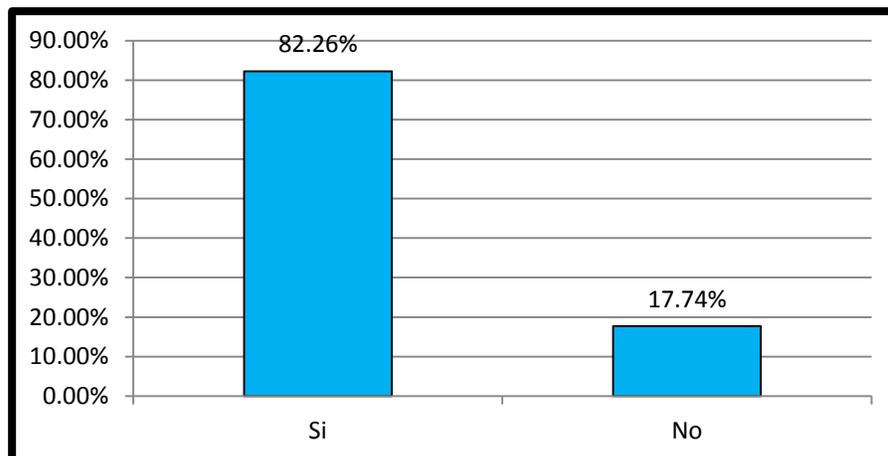
El 50% de los administradores encuestados consideran que si están relacionados los procesos y procedimientos acorde a los objetivos empresariales. El 43.55% a veces se cumplen a cabalidad los procesos y procedimiento en su totalidad, sin desconocer su importancia. Un 3.23% rara vez lo cumplen y un 3.23% nunca tienen en cuenta éstas variables.

Figura 60. Estadística de la pregunta: ¿.. Establece políticas para el manejo y suministro de la información?



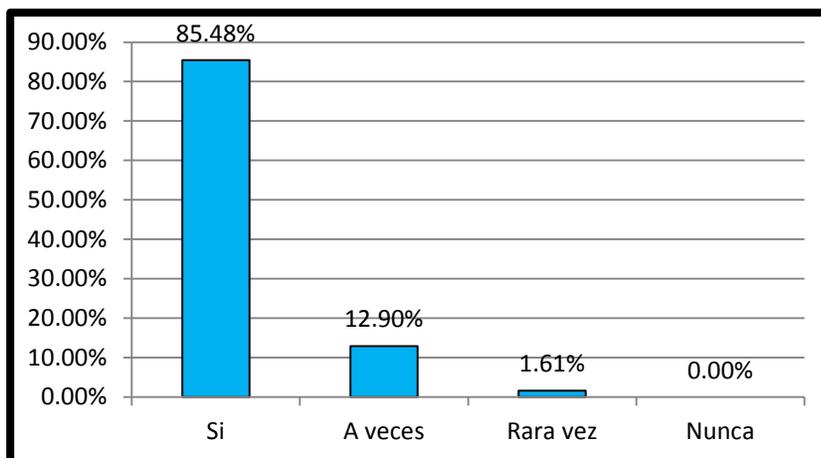
El 70.97% de los administradores encuestados argumentan que si establecen políticas de control en la información privada relacionada con el restaurante a menos que sea una auditoría o una revisión fiscal autorizada por la gerencia. Un 25.81% lo hacen a veces por privacidad a no arriesgar información vital de la empresa. Aunque el área gerencial se tienen responsable para la misma. 1.61% rara vez lo hace por lo mismo de privacidad. Un 1.61% no lo hacen por órdenes superiores.

Figura 61. Estadística de la pregunta: ¿Establece la empresa un plan de desarrollo de información?



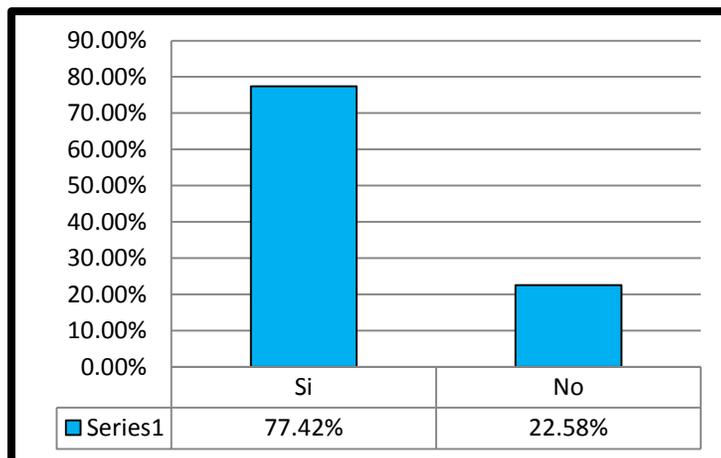
El 82.26% de los administradores encuestados manifiestan si se establece un plan de desarrollo información en las áreas de gerencia y producción, especialmente con el rendimiento empresarial que se obtiene. Al mismo tiempo los planes de acción, objetivos trazados a corto y largo plazo, entre otros. Un 17,74 no lo hace, porque son responsabilidades de la gerencia.

Figura 62. Estadística de la pregunta: ¿Para la generación de información empresarial existe articulación y coherencia entre las diferentes áreas?



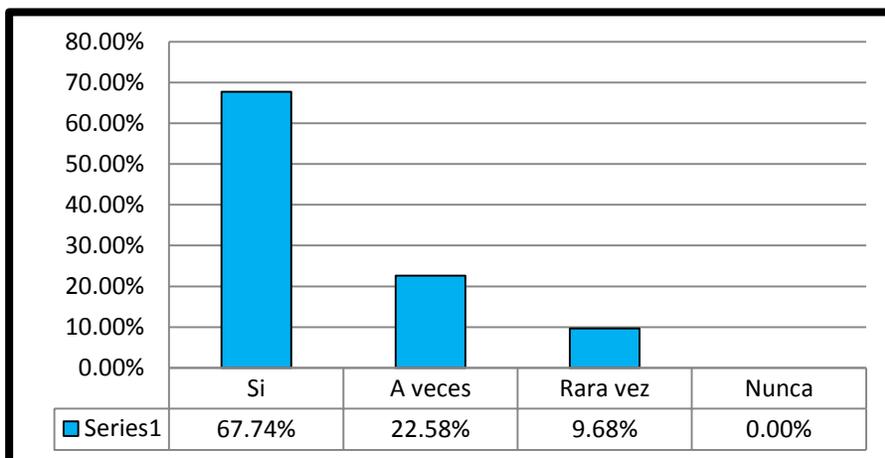
El 85.48% de los administradores argumentan que sí, porque el restaurante es como una máquina que debe estar sincronizada, comenzando por la buena comunicación entre las diferentes áreas existente en la empresa; el 12.90 consideran que a veces porque la gerencia es la área funcional más importante y participativa. Un 1.61% muy rara vez esto se identifica.

Figura 63. Estadística de la pregunta: ¿La información con la cual se toman decisiones en la empresa es confiable y veraz



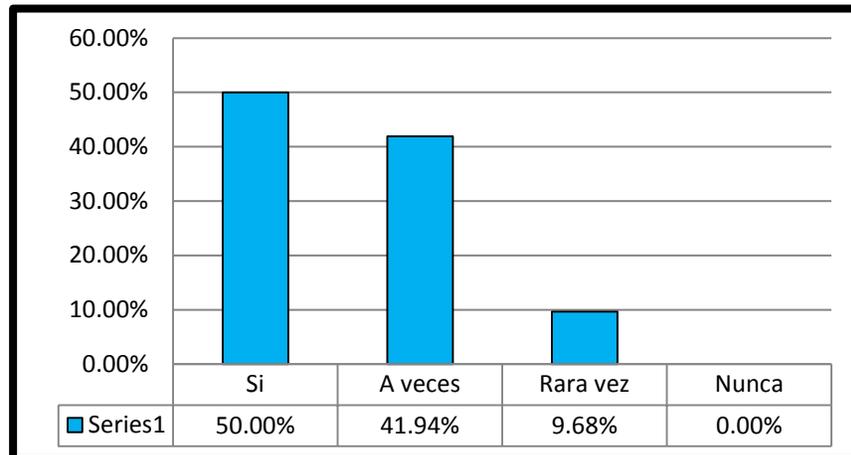
El 77.42% de los administradores consideran que si es confiable la información, primero porque viene de fuentes confiables y segundo porque es sometida a un estudio previo en algunos restaurantes. El 22.58% no consideran que siempre es confiable, aunque esa información se consiga de varias fuentes puede tener algunas variables que no coincidan con los principios organizacionales o razón social del restaurante o se encuentren desactualizadas.

Figura 64. Estadística de la pregunta: ¿Propende porque los archivos de la empresa estén disponibles y sean de fácil consulta para usuarios o investigadores



El 67.74% de los administradores argumentan que dan información referente al restaurante sin comprometer aquella información que se considera privada como es la financiera, los objetivos de mercadeo o empresariales; un 22.58% a veces dan información siempre y cuando sean autorizados por sus jefes, un 9.68% rara vez lo hacen por privacidad empresarial.

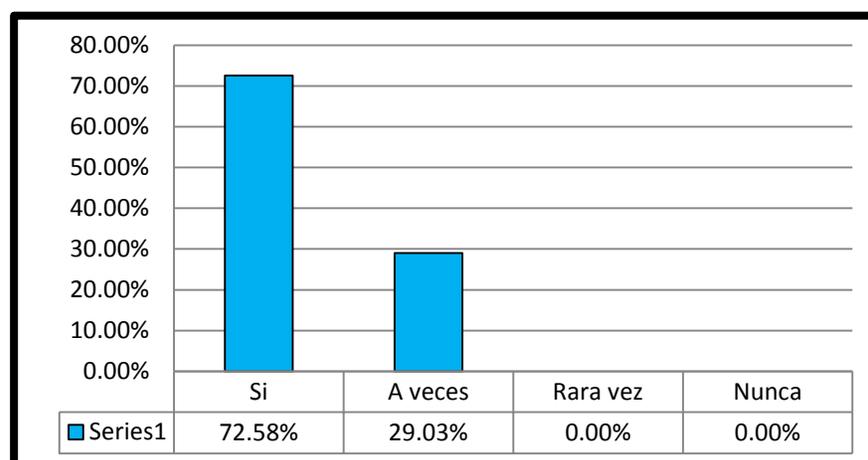
Figura 65. Estadística de la pregunta: ¿Cuenta la empresa con una memoria empresarial que contribuya a la toma de decisiones?



Un 50% de los administradores encuestados consideran que si cuentan con bases de datos empresariales o informe de memoria empresarial que contribuyen a la toma de decisiones, un 41,94% lo hace a veces porque las tomas de decisiones se hacen con información actualizada, el resto está recopilada o almacenada en gerencia. Un 9.68% rara vez guardan tanta información simplemente actualizan sus datos comerciales, empresariales y gerenciales.

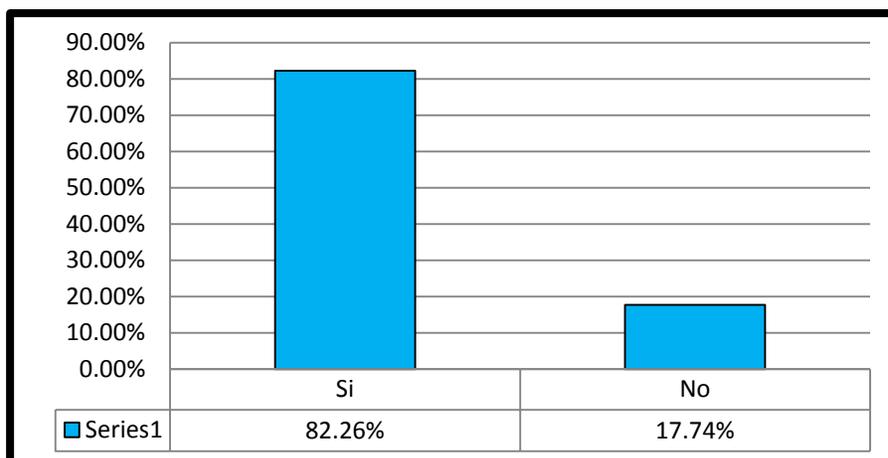
8.8. Evaluación y control interno

Figura 66. Estadística de la pregunta: ¿Se identifican puntos de control en los procesos y procedimientos del área.



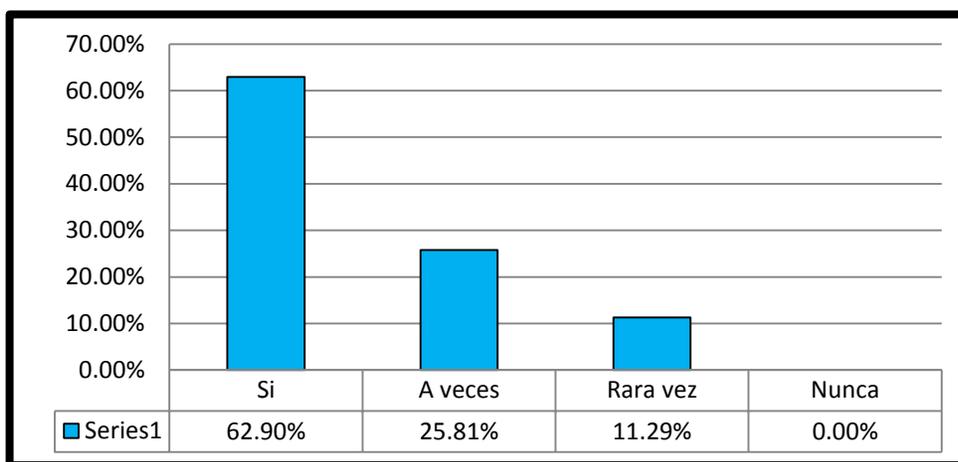
Un 72.58% de los administradores encuestados consideran que si existen punto de control en los diferentes procesos, porque es importante no perder la calidad y evitar anomalías; un 29.03% a veces los tienen en cuenta, aunque confían en el talento humano que cuentan.

Figura 67. Estadística de la pregunta: ¿Se hace seguimiento a los puntos de control y se establecen acciones de mejoramiento?



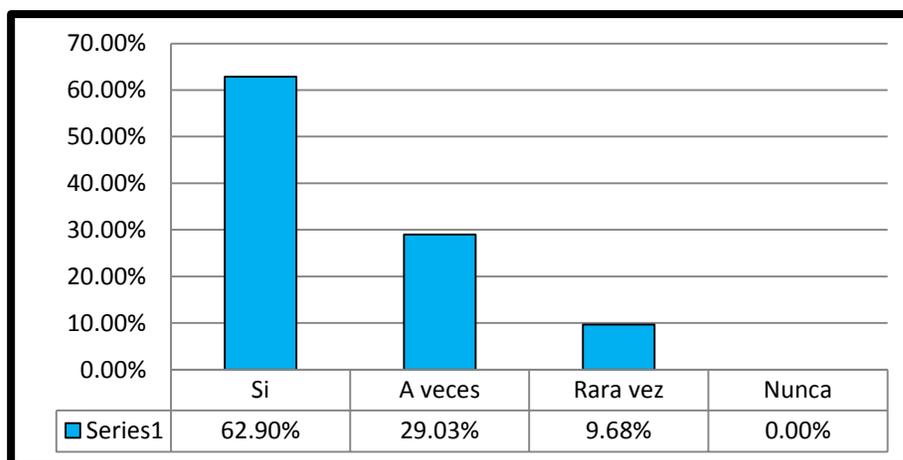
El 82.26% de los administradores consideran que es vital hacer puntos de control y establecer acciones de mejoramiento especialmente en el área de producción, un 17.74% se hace un seguimiento establecido y necesario que en algunas veces se omiten para evitar contratiempo, aunque esto se hace con el visto bueno de un superior o de gerencia.

Figura 68. Estadística de la pregunta: ¿Se involucra a los funcionarios en el proceso de evaluación de la gestión empresarial?



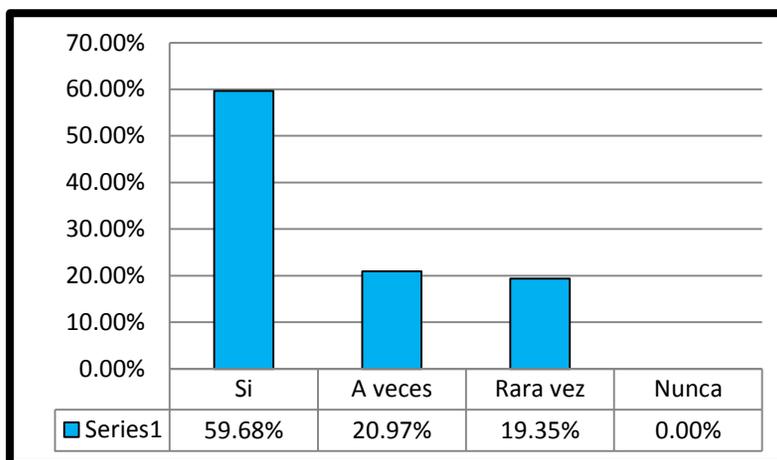
El 62,90% de los administradores encuestados consideran que si se involucra a los funcionarios en el proceso de evaluación de la gestión empresarial en los cuales hacen parte algunos jefes de área o departamento por su conocimiento e idoneidad en el análisis en mención.

Figura 69. Estadística de la pregunta: Propicia la aplicación de herramientas e instrumentos para la auto – evaluación.



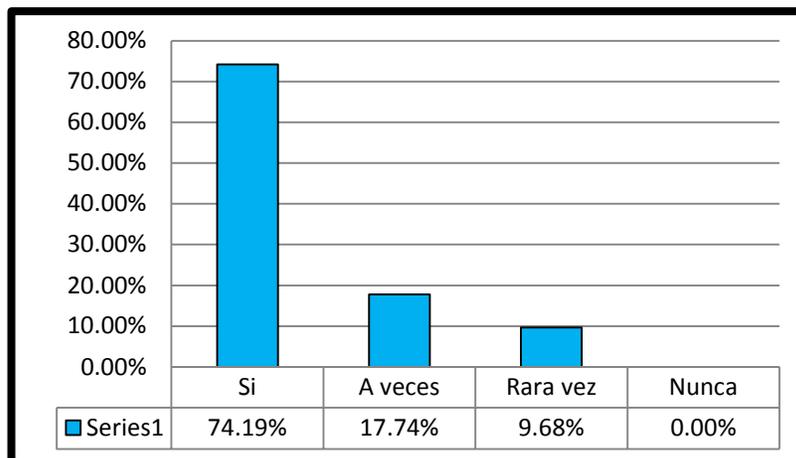
El 62.90% de los administradores encuestados consideran que si útiles las herramientas e instrumentos para la autoevaluación, un 29.03% utilizan algunas herramientas aunque las decisiones salen de gerencia y un 9,68% lo hacen rara vez puesto que son decisiones importantes salen de gerencia.

Figura 70. Estadística de la pregunta: ¿Se toman medidas correctivas como resultado del auto-evaluación?



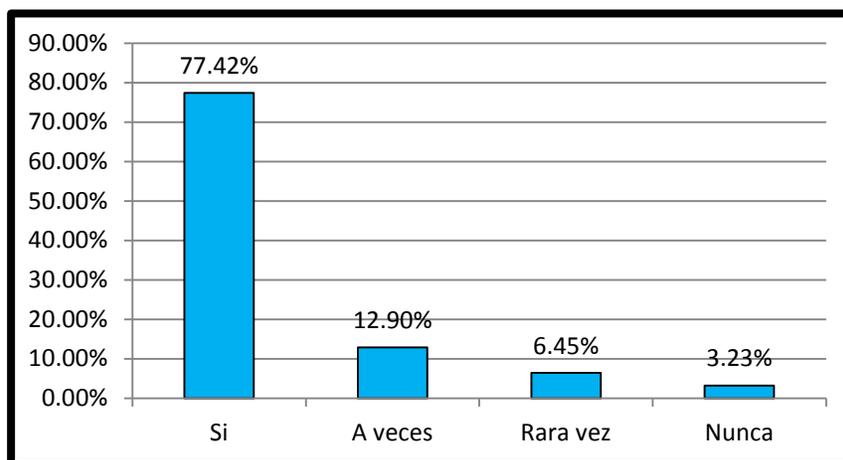
El 59.68% de los administradores encuestados si toman medidas correctiva de inmediato para evitar inconvenientes laborales o de organización. Un 20,97% a veces toman correctivos, siempre y cuando no alteren la competitividad del restaurante, un 19.35% toman correctivos necesarios sobre la marcha y no esperan resultados de la autoevaluación, aunque si está en peligro la estabilidad de la organización lo hacen con mucho estudios previos y consultas a expertos.

Figura 71. Estadística de la pregunta: ¿El control interno se adecua a la realidad del restaurante?



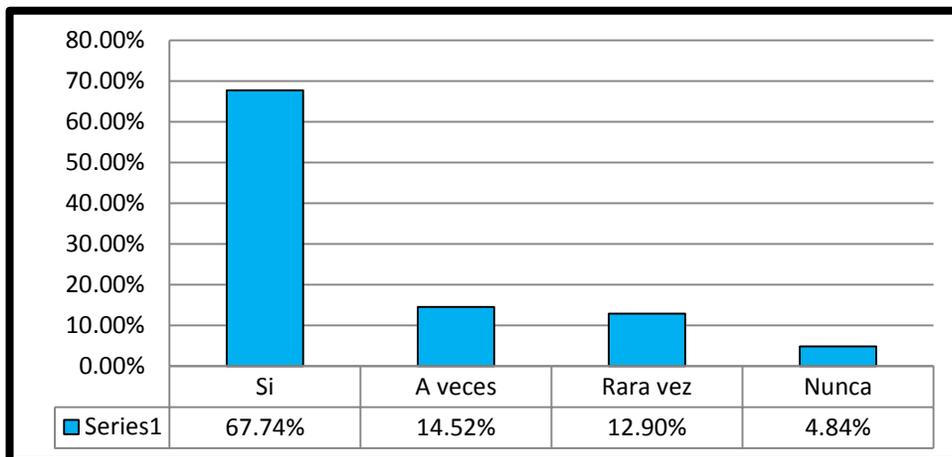
El 74.19% de los administradores encuestados consideran que si se tiene un control adecuado y ajustado a la necesidad del restaurante, un 17.74% consideran que a veces porque existe mucha responsabilidad en cada área, aunque si existen anomalías en cualquier área se restringe más controles; un 9,68% rara vez lo hacen porque existen un manual de seguimiento.

Figura 72. Estadística de la pregunta ¿Son flexibles los controles del restaurante?



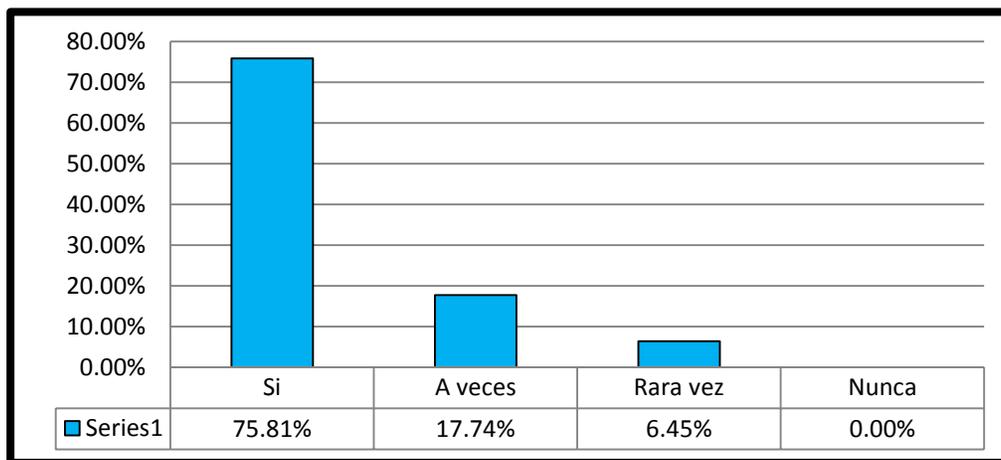
El 77.42% de los administradores consideran que algunos controles son flexibles, aunque son consciente que en áreas como producción son prioritarios, un 12.90% consideran que a veces son flexibles y un 6,45% rara vez son flexibles para evitar inconvenientes y un 3,23% nunca son flexibles.

Figura 73. Estadística de la pregunta ¿Se han presentado anomalías, demanda por un menú o plato?



El 67.74% de los administradores consideran que han habido inconvenientes pero no muy agudos, el 14.52% a veces se han presentado inconvenientes en algún servicio por demoras o sabor de algunos de los ingredientes sin que produzca efectos perjudiciales a la salud. Rara vez un 12.90% pero son de olor o sabor sin que afecte el servicio y un 4.84% no se han presentado ninguna clase de inconveniente en éste aspecto.

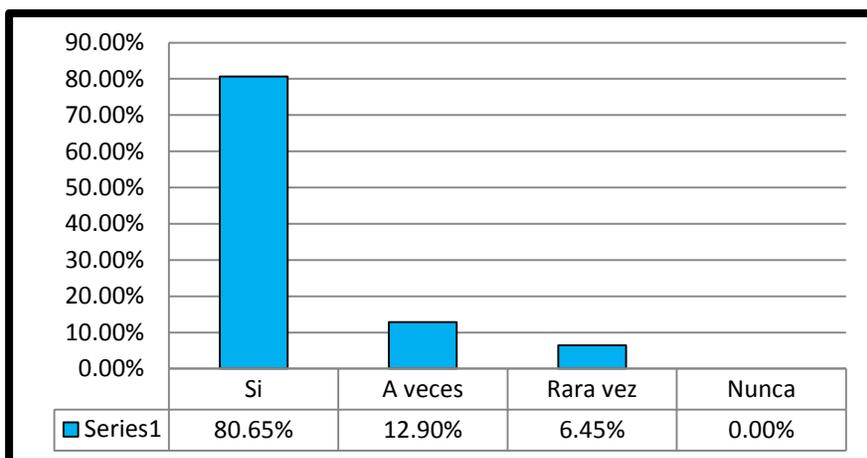
Figura 74. Estadística de la pregunta ¿Se realizan protocolos en el manejo de alimentos en su preparación



El 75.81% de los administradores encuestados consideran que si debe existen protocolo en la limpieza y en el manejo de su preparación de los productos perecederos para evitar inconvenientes, un 17,74% a veces se ciñen en protocolos porque confían en el talento humano que cuentan y un 6.45% rara vez lo utilizan.

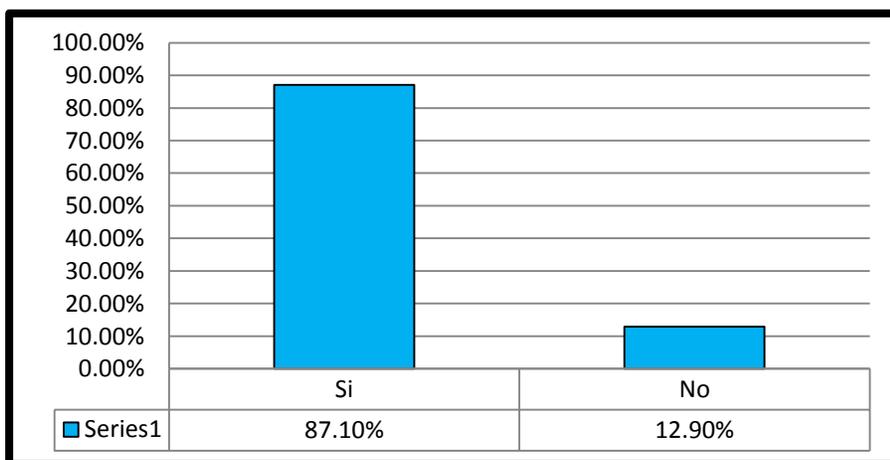
8.9. Aspectos financieros

Figura 75. Estadística de la pregunta ¿La empresa conoce la generación de valor o adicional frente al cliente o competencia?



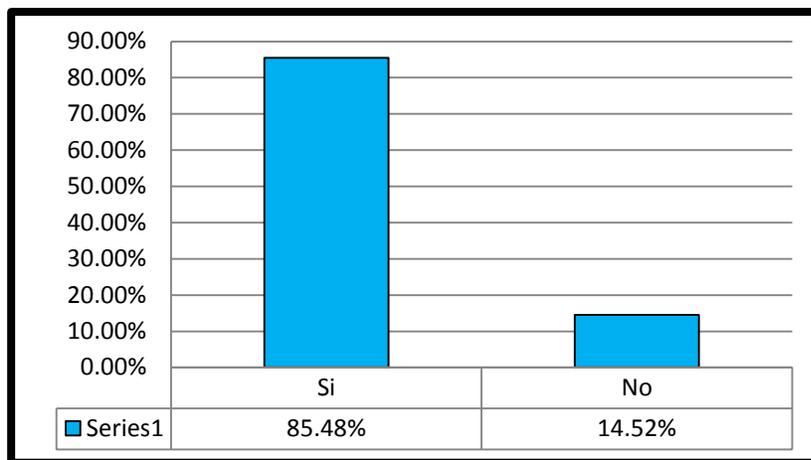
El 80.65% de los administradores encuestados consideran que la buena atención, amabilidad, la calidad es el valor agregado de su restaurante, un 12,90% a veces se dan, aunque la calidad del servicio lo consideran como exclusivo y un 6.45% rara vez existe en su negocio valor agregado.

Figura 76. Estadística de la pregunta. ¿Está posicionada el restaurante en el mercado de la ciudad de San José de Cúcuta?



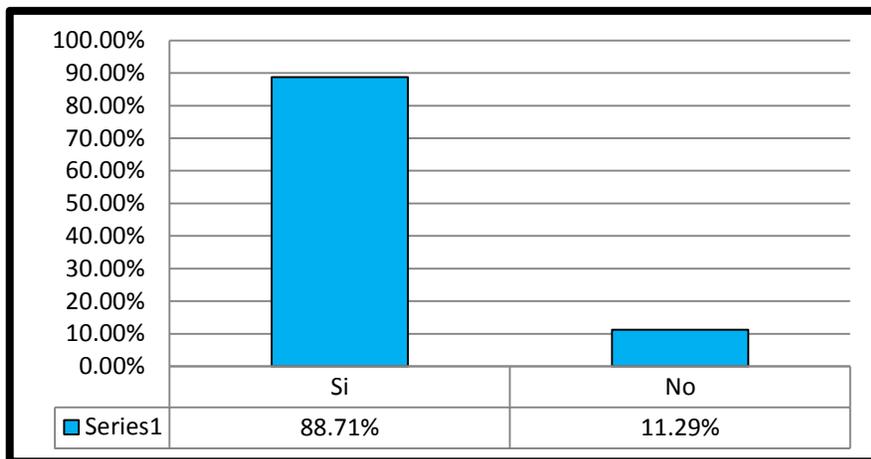
El 87,10% de los administradores encuestados consideran que su restaurante si esta cotizado a precio de mercado, especialmente por la variedad de sus platos internacionales y nacionales. Un 12,90% argumentan que están bien posicionados, sin embargo existe mucha competencia.

Figura 77. Estadística de la pregunta ¿Los estados financieros muestran la realidad empresarial?



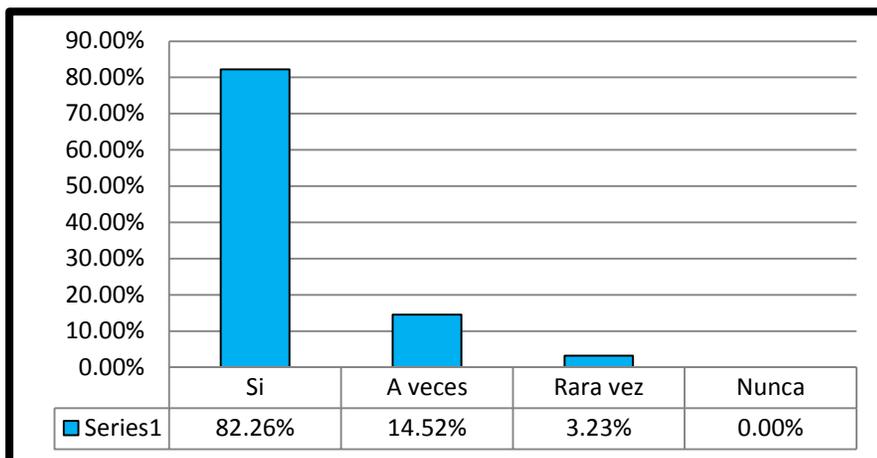
El 85,48% de los administradores encuestados consideran que si los estados financieros son restables, seguros a pesar de la recesión existente a nivel mundial; un 14,52% argumenta todo lo contrario.

Figura 78. Estadística de la pregunta ¿Se presenta oportunamente los estados financieros



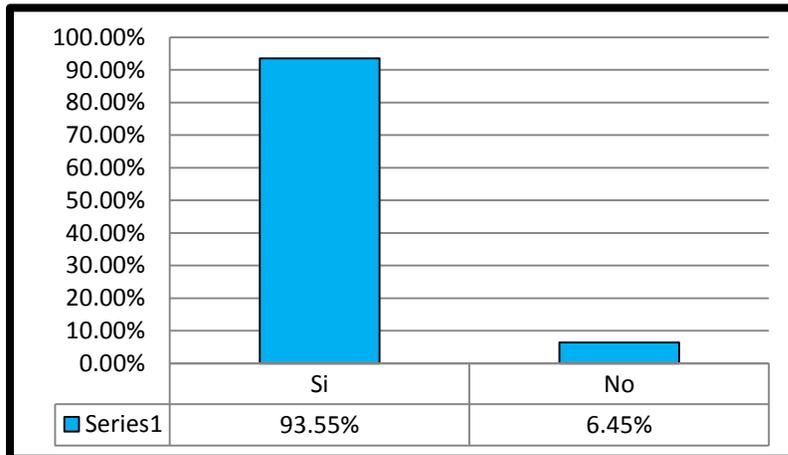
El 88,71% de los administradores encuestados argumenta que siempre se presentan los estados financieros en las fechas indicadas, un 11,29% no se presentan cumplidamente porque lo ejecuta personal contratado por honorarios.

Figura 79. Estadística de la pregunta. ¿Se aplican indicadores?



El 82.26% de los administradores encuestados consideran que si aplican los indicadores que son porque se tiene personal idóneo en esas áreas, un 14.52% a veces lo presentan y un 3,23% rara vez esto se cumplen.

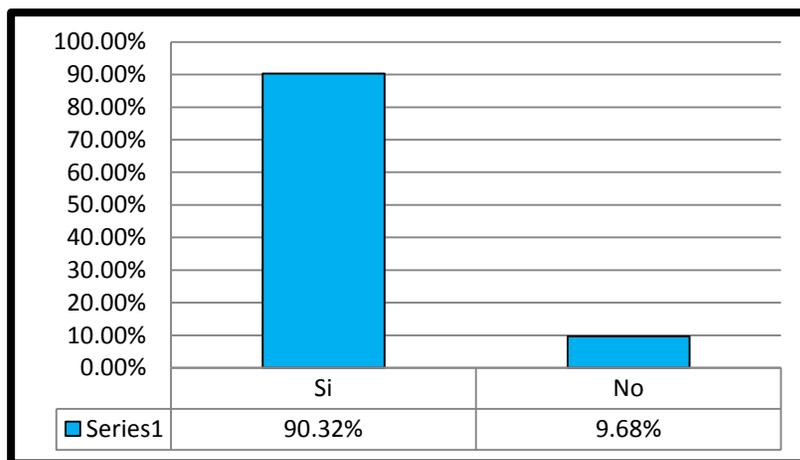
Figura 80. Estadística de la pregunta. ¿Se conoce el rendimiento sobre la inversión de la empresa?



El 93.55% de los administradores encuestados manifiestan que si se conocen el rendimiento empresarial, especialmente de las áreas administrativa y gerencial y un 6.45% no se conoce porque lo consideran privado o de reserva empresarial

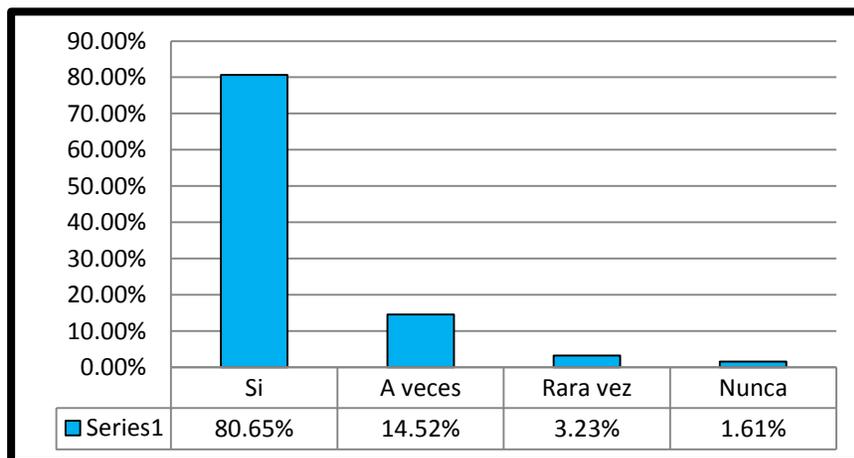
8.10. Talento humano

Figura 81. Estadística de la pregunta ¿Los perfiles de los cargos de su área son adecuados para desarrollo de las funciones?



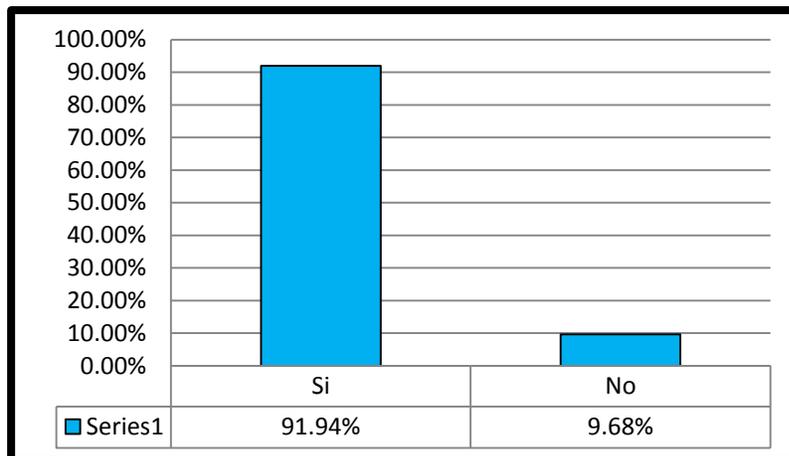
El 90.32% de los administradores encuestados consideran que los cargos son adecuados a sus funciones porque existen manuales de funciones muy bien estudiados. Un 9.68% no lo consideran porque existen personal auxiliar que tiene título pero su conocimiento no es el más apropiado.

Figura 82. Estadística de la pregunta. ¿Conoce y aplica las políticas de la empresa para la gestión del talento humano?



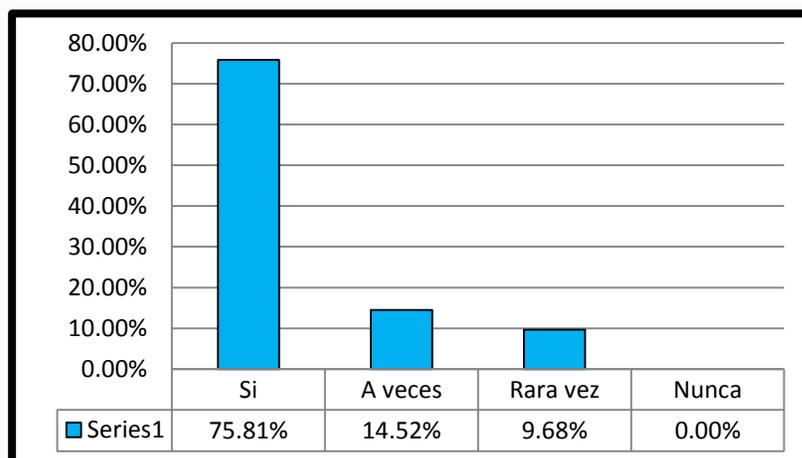
El 80.65% de los administradores encuestados consideran que si se aplican a cabalidad las políticas de gestión de talento humano, un 14,52% a veces cumplen, un 3,23% rara vez se cumplen y nunca con 1,61%.

Figura 83. Estadística de la pregunta. ¿Se han ejecutado planes y programas que propendan por el desarrollo y la satisfacción del talento humano?



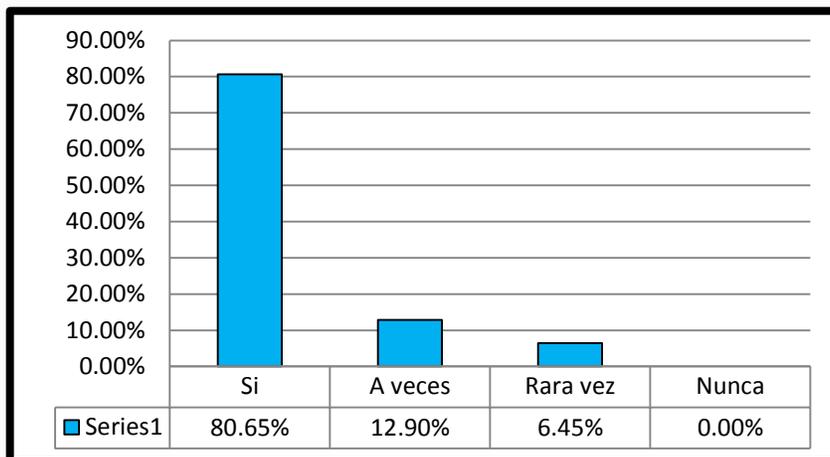
El 91.94% de los administradores encuestados consideran que si se han ejecutado planes y programas a cabalidad en la satisfacción del talento humano. Un 9,68% no porque no se han vuelto hacer capacitaciones.

Figura 84. Estadística de la pregunta. ¿Han contribuido los programas de capacitación e inducción al aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional?



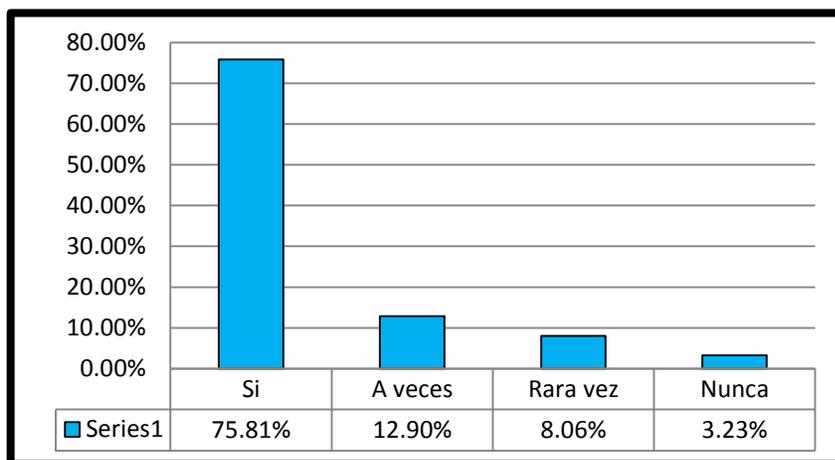
El 75.81% de los administradores encuestados consideran que todos estos programas de capacitación e inducción siempre dejan una buena enseñanza en la cultura organizacional. Un 14.52% a veces cumplen con sus objetivos y un 9,68% rara vez se cumplen con todo lo propuesto.

Figura 85. Estadística de la pregunta. ¿El talento humano aplica los conocimientos?



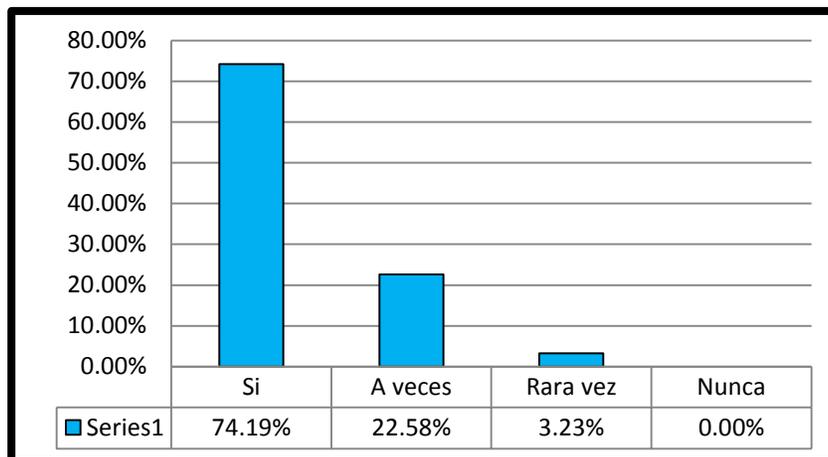
El 80.65% de los administradores encuestados consideran que si se aplican estos nuevos conocimientos adquiridos, un 12.90% a veces se aplican de una vez y un 6.45% rara vez se cumplen en toda su magnitud porque no existe buena comunicación interna.

Figura 86. Estadística de la pregunta. ¿El talento humano desarrolla propuesta de valor agregado?



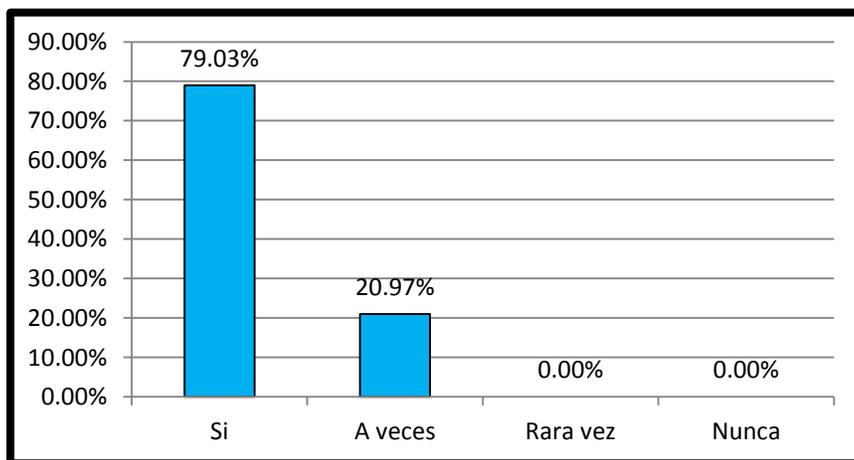
El 75.81% de los administradores encuestados consideran que si, puesto que presentan sentido de pertenencia, gran profesionalismo, un 12.90% a veces lo cumplen en el valor agregado, un 8.06% rara vez lo hace, sólo se limitan a cumplir órdenes o funciones y un 3.23% rara vez lo hacen.

Figura 87. Estadística de la pregunta. ¿El restaurante cuenta con marcas y patentes registradas?



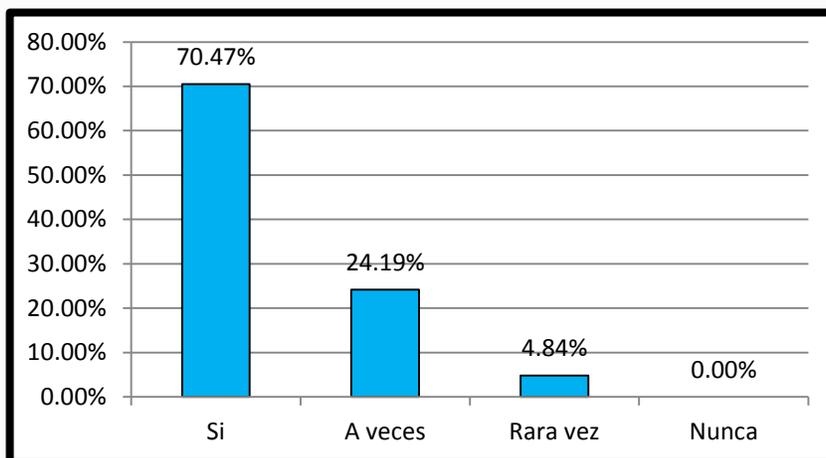
El 74,19% de los administradores encuestados consideran que el restaurante cuenta con todos los certificados y requisitos existente por ley, un 22,58% a veces cumple con algunas medidas de segundo orden, porque los requisitos y controles los tienen y un 3,23% argumentan que no cumplen con la cláusula de las patentes. Algunos como Londeros, Rodizio, cuentan con reconocimiento internacional y la certificación de ISO 9001.

Figura 88. Estadística de la pregunta. ¿. Realiza seguimiento al plan de mejoramiento de manera programada y oportuna?



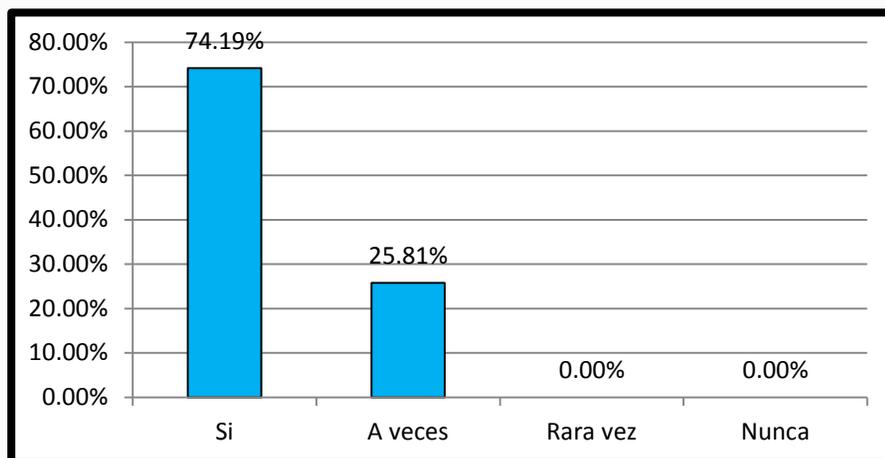
El 79.03% de los administradores encuestados consideran que se siguen planes de mejoramiento anuales; también de requerimiento de alguna estrategia de mercadeo o de gerencia. El 20.97% se hacen a veces para mejorar alguna estrategia.

Figura 89. Estadística de la pregunta. ¿Cuenta con mecanismos de retroalimentación por áreas?



El 70.47% de los administradores encuestados consideran que siempre existen mecanismos de retroalimentación para definir estrategias secundarias o acciones en el área de producción; a veces o rara vez utilizan la retroalimentación por áreas.

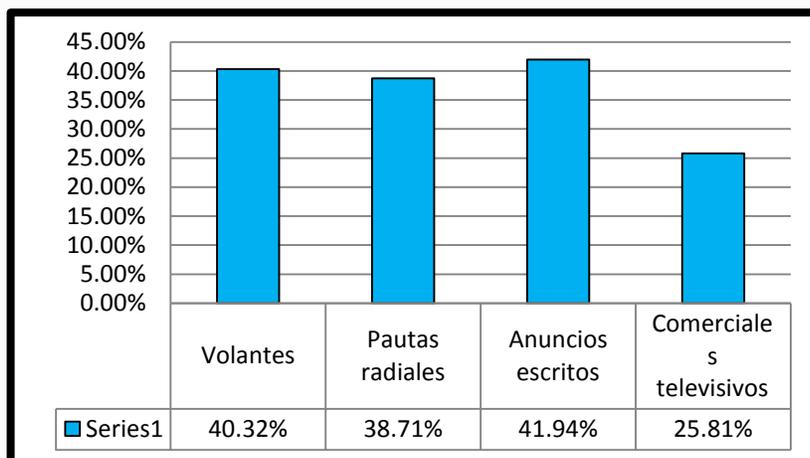
Figura 90. Estadística de la pregunta. ¿. Existe una continua comunicación y control gerencial en el restaurante?



El 74.19% de los administradores encuestados consideran que si existe continua comunicación y ejecución de controles gerenciales que son indispensables para cumplir con las metas empresariales, un 25.81% consideran que se plantean los controles y existen responsable, pero poca comunicación con el área directiva.

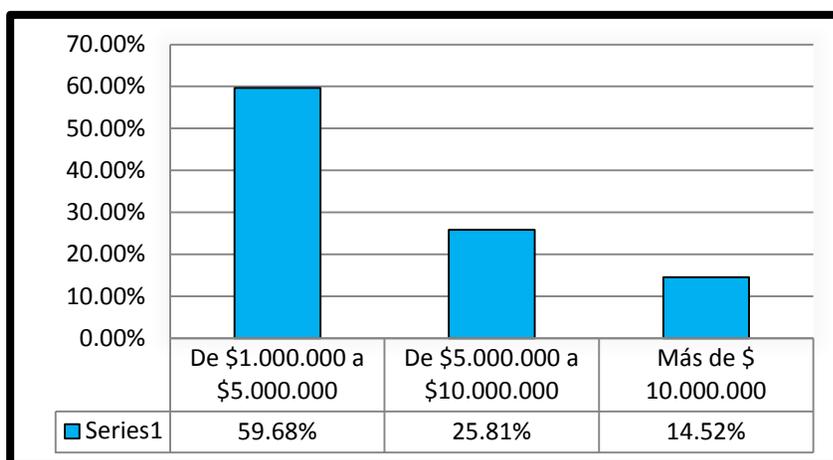
8.11. Publicidad

Figura 91. Estadística de la pregunta. ¿Qué medios de comunicación utilizan para dar a conocer el restaurante?



En éste ítems los restaurantes utilizan diferentes y variados métodos publicitarios acorde a sus condiciones económicas y estrategias a utilizar, sin embargo se destacan las de los periódicos como la más efectiva para ellos, seguida de volantes en ocasiones especiales y de pautas radiales con un 38.71%, por último las de medios televisivos por considerarla de cuantía muy superior, aunque muchos utilizan los canales regionales.

Figura 92. Estadística de la pregunta. ¿Qué monto anual aproximado gasta en pautas publicitarias?



En éste punto se dividen los de estrato III buscan la opción de \$1.000.000 a \$5.000.000, los de estrato IV y V buscan las dos restantes.

9. Actividades Organizacionales

9.1 Menú Nacional e Internacional.

Los menús de los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta cuenta con platos nacionales e internacionales acorde a su razón social. Todos los restaurantes afiliados a ACODRES cuentan con una excelente presentación de la carta, fragmentada por tipos de platos como lo son pasabocas, sopas, secos y cremas; productos especiales como chop suey, chow mein, combinaciones, fu yung, carnes de res, pollo, comida de mar; entre otros, asados y ensaladas. Ver Anexo B. También los precios de venta son de competencia en lo que respecta a la comida nacional e internacional; aunque algunos especiales como la comida de mar, la China, árabe, mediterránea se manejan precios más altos, puesto que sus ingredientes y materias primas son importadas.

9.2 Variables dadas en el sector gastronómico

Figura 93. Variables competitivas de Porter.



Fuente: PORTER, Michel. Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. 1985. p. 96

Nuevos participantes. Gracias a las buenas proyecciones que presenta la ciudad de San José de Cúcuta desde el año de 2007 en el cual se le dio un giro radical en materia de inversión extranjera directa con la llegada de almacenes de cadena, franquicias internacionales en invertir en ésta región fronteriza en la alcaldía del ex – alcalde Ramiro Suárez Corzo. Al mismo tiempo con la globalización y el preacuerdo de los años anteriores del TLC que para éste año entró en vigencia desde el 15 de mayo de 2012. Todo esto ha hecho que la ciudad tenga evolución positiva en varios renglones económicos como es el de la gastronomía que sin dudar ha sido uno de los de mayores registros nuevos desde hace cinco años.

Proveedores. En ésta variable competitiva ha sido de gran aumento de materias primas novedosas y de aditivo principal para nuevos platos o menús internacionales, especialmente los de origen chino, árabes, mediterráneo, europeo, entre otros. Se destacan las hierbas, salamis, salsas, salchichas, salchichas europeas, cárnicos enlatados, aceites, vinos, cocteles, entre otros.

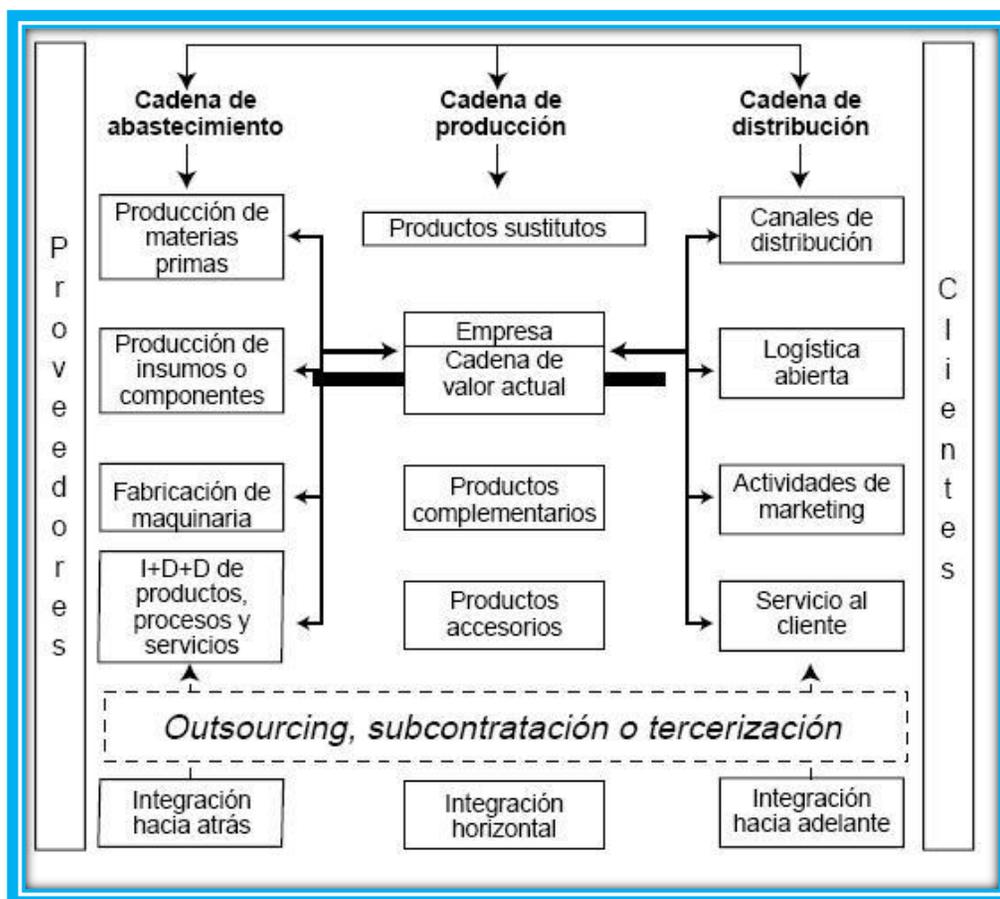
Clientes. La gran variedad gastronómica que ha llegado a la ciudad ha hecho que se creen nuevos gustos, una cultura no tradicional, sino más bien con tendencias globalizadas como está ocurriendo en éstos sectores. Aunque los platos típicos de la ciudad como el tamal, el mute, las empanadas siguen en su recetario de fin de semanas, existen ahora una gran variedad, producto de las nuevas inversiones que se consolidaron desde el año 2007 hasta la fecha, resaltando nuevos posibles compradores de ésta región, sino también del turista que viene especialmente de la República Bolivariana, a pesar del poder adquisitivo tan bajo, se presentan en minoría un consumo de éstos nuevos menús.

Sustitutos. A pesar de la crisis económica de éstos últimos años, de la caída del Bolívar y del aumento de desempleo en la ciudad, todavía éstos negocios siguen recibiendo gran cantidad de clientes. También se ha visto que un número determinado de empresas de la República Bolivariana de Venezuela en invertir en la ciudad, pero las políticas socio jurídica del presidente Chávez de Venezuela no han dado el paso final en radicarse en ésta ciudad.

Las estrategias de mercadeo de forma general buscan un enfoque en cuatro puntos básicos, producto, plaza, promoción, precios, siguiendo los argumentos de Porter donde se busca llegar a la satisfacción plena del cliente y en los factores que puedan motivar una próxima compra. Aspectos tangibles como la calidad y variedad de los alimentos son la clave para lograr la lealtad del consumidor.

La cadena de valor. Para realizar el análisis externo se utilizará una herramienta llamada Cadena de Valor, que consiste en complementar la presente investigación del ambiente externos del sector gastronómico, es decir, contar con las variables que se tuvieron en cuenta en el instrumento primario (encuesta).

Figura 94. Cadena de valor.



Fuente: Larry Downes y Chunka Mui, *Unleashing the Killer App*, publicado en 1998 por la Harvard Business School Press. (Tomado de PORTER, Michael E. Escuela de Negocios de Harvard).

En ésta Figura existen tres variables que se consideran importantes en la presente investigación como son:

Cadena de abastecimiento. La materia prima de los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta se destacan en términos internacionales las raíces chinas, las salsas para pastas y carnes, los aditivos de preservar, de darle sabor, color a las comidas. Embutidos europeos, entre otros. Los nacionales se tienen la comida de mar, el chigüiro, entre otros.

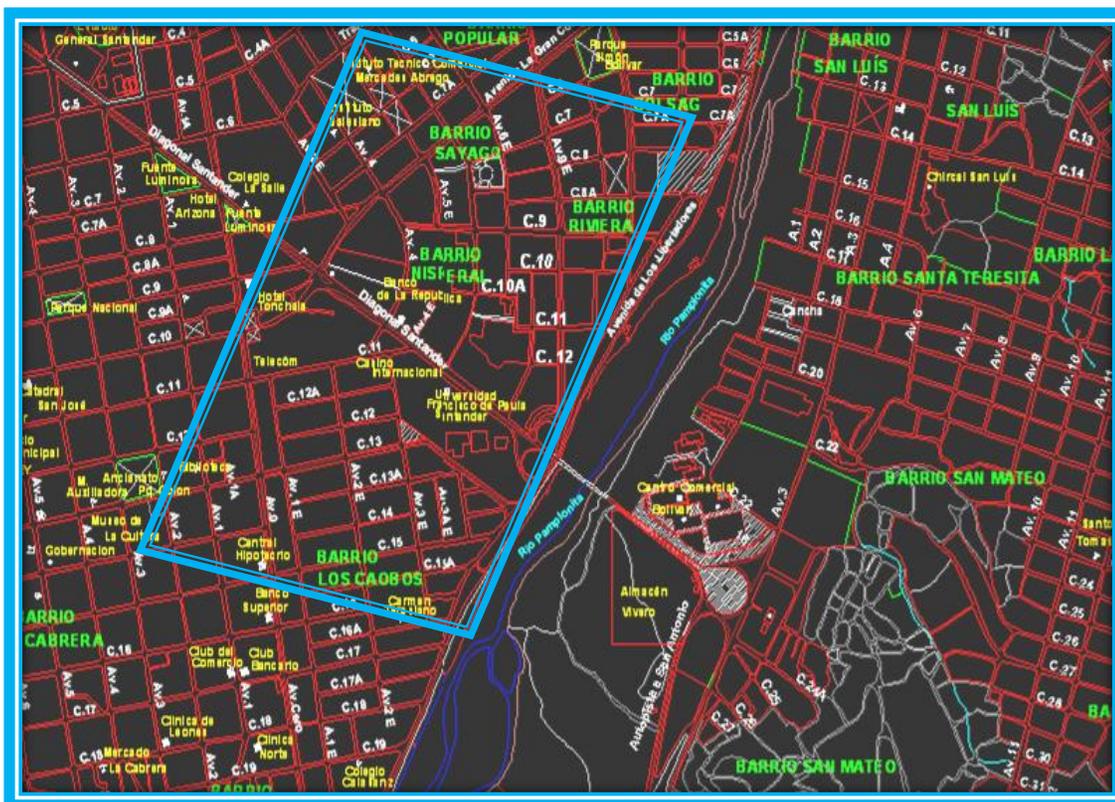
Cadena de producción. Son las diferentes etiquetas gastronómicas que han llegado de culturas occidentales, europeas, mediterráneas o de Norteamérica; combinados con los nacionales que se han ido destacando como es la comida de mar, las cremas, las ensaladas, entre otros.

Cadena de distribución. Muchos de éstos menús los distribuyen en el mismo local comercial, y en otros en minorías con sucursales o franquicias que han llegado a la ciudad. También una estrategia de mercadeo basada en la orientación a la mercadotecnia, es una herramienta interesante para lograr la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor, pero al mismo tiempo lograr las metas y objetivos corporativos propuestas dentro de una planeación estratégica.

Este concepto de mercadeo implica que al enfocarse en reconocer e identificar las necesidades del cliente, la empresa pueda lograr la diferenciación del producto en el mercado, hecho que sólo será posible con innovación, pero no solo innovación gastronómica, sino innovación en un alto nivel de atención y servicio que no sea cargado al cliente.

De acuerdo a la información recopilada en cada restaurante de la ciudad de San José de Cúcuta para el presente estudio de mercado, los cuales en los análisis de cada ítems, de la gran variedad de menú (nacionales e internacionales), que en promedio superan las sesenta recetas en los prestigiosos restaurantes, lo cual deja claro un notorio avance económico, social y cultural de la gastronomía de la región fronteriza.

Figura 95. Plano de la principal ubicación de los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta.



En los restaurantes de talla internacional (oriental, italiano, mediterránea, árabe, entre otras) cuenta con talento humano idóneo en sus procesos gastronómicos. Buena ubicación en la ciudad de San José de Cúcuta como son los sectores de la Avenida Los Libertadores, Caobos, La Riviera, Avenida Gran Colombia, entre otros.

Para algunos administradores de restaurantes que hicieron parte directa del presente estudio de mercado consideran importante el indicador de las ventas, el cual es el resultado cuantitativo de un esfuerzo conjunto entre todas las áreas de la organización, para lograr que la propuesta de valor sea aceptada por el cliente. Una buena estrategia con un equipo de fuerza de ventas comprometido, son las herramientas claves para ejecutar un plan de acción efectivo y rentable.

También la estrategia se puede cambiar o modificar de acuerdo con las necesidades de los clientes en las diferentes épocas del año; aunque esto implique mayor capacitación al personal de ventas, no solo en cuanto a servicio al cliente sino en cuanto al producto mismo y sus usos.

La transformación debe hacerse desde el interior del restaurante, cambiando algunos menús por baja demanda o demasiada competencia. Por último, se observó que la innovación está ligada a la calidad y buen servicio, permitirá que la creación de un restaurante pueda penetrar con fuerza en un mercado competitivo, para ello la innovación es la única forma de marcar una diferencia de la competencia y poder agregar valor en un restaurante, es decir, que mientras se agrega valor a los productos, procesos y servicios, la relación entre beneficio y sacrificio que un cliente analiza en la compra, aporte a que el cliente concluya que por un buen producto recibirá un gran beneficio pero sin un gran sacrificio, dando así satisfacción a las necesidades que el mismo mercado impone, porque cuando se logra dar la sensación de que un producto alcanzó o excedió las expectativas se podría decir que la satisfacción fue total y que el proceso de innovación logra causar beneficios sin altos sacrificios.

9.3 Barreras contra la entrada

9.3.1. Economía de escala.

Clasificación de la barrera para el sector es Alto. Costos de algunas materias primas son importadas, Finos licores, talento humano profesional y de experiencia gastronómica, la gran mayoría de restaurantes potenciales cuentan con platos con un buen manejo de alimentos que los hacen único y de buen gusto y recetas únicas

9.3.2. Diferenciación de producto.

Clasificación de barrera para el sector es Medio. El sector gastronómico está dividido en dos sectores bien definidos, los cuales se destacan los potenciales antes mencionados que se destacan por el talento humano, infraestructura, gran variedad de platos, y materia prima de excelente calidad. El otro sector que no se consultó fue el corriente o tradicional porque no existe estabilidad en la información, algunos son satelitales (a domicilios), otros son considerado de tipo casero o micro (familiares, porque trabajan los miembros de la familia en pro de una razón social legal e ilegal). El sector gastronómico en la ciudad se ha posicionado por más de 100 años según los historiadores de la ciudad de San José de Cúcuta donde se destacan inicialmente el restaurante la Araña de Oro, Venado de Oro, Doña Alicia (ya no existe), entre otros. Después de la apertura económica e inversión extranjera se ha producido un profesionalismo enorme en el sector gastronómico.

9.3.3. Necesidad de capital.

Para establecer un restaurante potencial se requiere los siguientes aspectos: Buen lugar o sitio valorizado, Vías de acceso, Excelente infraestructura, Talento humano idóneo y profesional, Gran variedad de platos nacionales e internacionales.

9.3.4. Costos cambiantes.

Los costos en el sector gastronómico son alto, porque los chefs deben estar actualizado información en su preparación, al igual que nuevas recetas o materias primas novedosas como la carne de caracol que está siendo estudiada por algunos restaurantes para su conservación fitosanitaria, su proceso de cocido o preparación, forma de servir. Ésta materia prima de la carne de caracol en Francia, Japón actualmente es la sensación que se hizo realidad en el 2012. Otra materia prima que tiene incertidumbre puesto que no se sabe qué grado de aceptación tenga en la cultura oriental (América Latina) o europea son las ancas de ranas, aunque en Europa ya hay consumo y en América Latina existen dos lugares en Estados Unidos que es el plato fuerte. Sin embargo se cree según expertos chef como Franco Basile el de la receta del día en RCN, según entrevista realizada en el Tiempo, Mayo de 2012 manifiesta que nuestra cultura puede rechazar de manera categórica algunos ingredientes como los preparados con carne de perro, que es uno de preferidos en la India, sin embargo el amor a las mascota se cree que no será aceptada o bien vista.

9.3.5. Acceso a los canales de distribución.

En éste punto existe bastante recelo en dar información puesto que la competencia puede

aprovechar algunos de estos datos. Sin embargo gracias al TLC con los Estados Unidos y otros acuerdos multilaterales y bilaterales existirá la posibilidad de entrar nuevas materias primas o ampliar los actuales canales de distribución, gracias a las alianzas estratégicas que se pueden conformar en un futuro.

9.3.6. Políticas gubernamentales.

Actualmente existen controles exigente por parte de INCA, INVIMA, Control de Calidad (ICONTEC) que deben desarrollar nuevos controles porque la libertad arancelaria decretada por la globalización empresarial gracias a la tecnología en el área de la comunicación ha hecho que existan nuevas rutas de mercados legales y al mismo tiempo ilegales.

9.3.7. Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

Se consideran competidores actuales en el sector gastronómico a: Restaurantes occidentales, restaurantes mediterráneos, restaurantes internacionales y restaurantes nacionales certificados.

9.3.8. Competidores diversos.

Existe en el sector gastronómico competidores diversos a los establecimientos de comida corriente (restaurantes familiares o por encargos), a los de comida rápida (Comida legalmente establecidas de preparación instantánea como los perros, hamburguesas, sándwich, chuzos, arepas rellenas, entre otros).

9.3.9. Importante interés estratégico.

Muchos restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta sus propietarios son muy reconocido en la región como es el caso de Hugo Horacio Londeros (exjugador del Cúcuta). Otros cuenta con contados directos con senadores de la República, Ex alcalde, ex – gobernadores, con empresas públicas, privadas, de economía mixta, entre otros.

9.3.10. Barreras sólidas contra la salida.

Los siguientes factores permite su permanencia en el mercado gastronómico: Son reconocidos restaurantes de la ciudad. La mayoría cuentan con certificaciones nacionales e

internacionales, están afiliados a ACODRES, están legalmente constituidos y cuentan con todos los permisos exigidos para su funcionamiento.

9.3.11. Presión proveniente de los servicios sustitutos

- Nuevos competidores en el mercado corriente o de comida rápidas establecidas en los almacenes de cadena.
- Los servicios a domicilios.
- La tecnología de la comida enlatada o de fácil preparación.

9.3.12. Poder de negociación de los clientes o usuarios.

Las empresas que vinculan a sus empleados a celebrar cumpleaños o fechas especiales (Día de la Madre, Día de la Secretaria, Navidad, aniversarios de la empresa, entre otros).

9.3.13. Poder de negociación de los proveedores.

Gracias a la tecnología existente en la información se puede tener contacto permanente con proveedores de talla nacional e internacional que hará que el sector gastronómico sea más competitivo, de evolución constante acorde a las condiciones del mercado.

Calidad en las materias primas que se traen a nivel nacional y la importación certificada en medidas fitosanitaria de las importadas.

Determinar el desarrollo de las actividades organizacionales que caracterizan el sector de restaurantes en la Ciudad de San José de Cúcuta.

10. CAMBIOS ESTRATÉGICOS

El sector de los restaurantes desde la apertura económica dada en la presidencia del Doctor Cesar Gaviria se dio inicio al profesionalismo de la gastronomía de la ciudad de San José de Cúcuta con la entrada de nuevos competidores de talla internacional como Pikolino, La Gran Muralla China, Rodizio que dividieron el sector en dos como son:

- Restaurantes potencialmente aceptados
- Restaurantes caseros formales o residenciales (donde sus empleados son en su mayoría familiares entre ellos y alguno que otros contratados)

En el presente estudio y gracias a la aplicación de una encuesta empresarial se dio un estudio a fondo de cambios evolutivos presentes en el sector gastronómico y las posibles estrategias que se pueden aprovechar para seguir en el posicionamiento existente.

10.1. Infraestructura.

Se debe contar con espacio novedosos que combine la cultura, el arte, la elegancia, junto con la limpieza, comodidad que hacen agradable compartir un buen plato.

Se debe estar a la vanguardia en la comodidad, la ventilación, evitar ruidos, de fácil acceso tanto del negocio, como del servicio en la mesa.

Contar con una buena imagen publicitaria, si se puede destacar con los productos estrellas.

10.2. Talento humano.

Se debe contar con chefs reconocidos si es posible. Participar en eventos gastronómicos a nivel regional, nacional e internacional.

Contar con talento humano idóneo, de experiencia y de buen conocimiento en los diferentes platos.

El talento humano debe de gozar de confianza y no tener conductas de dudosa aceptación tanto social, penal, comunicativa.

Buena presencia personal, servicial, atentos, sonrientes, entre otros.

Que el personal no estén involucrados en conductas delictivas, familiares, sociales.

Que cuente con una buena expresión comunicativa.

10.3. Platos.

Que se cuenta con información suficiente en la preparación y cantidades de cada receta.

Licores nacionales e internacionales reconocidas.

Gran variedad de platos.

Buena sazón en sus cocidos y preparados.

Excelente materia prima y certificada.

Manejo de alimento constante.

Condiciones de higiene y aspectos fitosanitario en orden.

10.4. Tecnología.

Contar con contactos permanente en la plataforma WEB o tener una página virtual, en las redes sociales.

Servicio al cliente si es posible las 24 horas o en las horas de funcionamiento.

10.5. Aspectos empresariales y estratégicos importantes en el sector gastronómico.

De acuerdo a la presente investigación donde se realizó un estudio directo con el sector gastronómico y para dar cumplimiento al objetivo estratégico planificado desde el

anteproyecto se puede concluir. El sector gastronómico debe estar siempre actualizado todo lo relacionados a los platos, especialmente aquellos que se puede considerar novedosos y puede marcar un reconocimiento corporativo ya existente en algunos como las carnes de Rodizio, las raíces chinas en los occidentales, la comida de mar, entre otros. Porque actualmente existe expectativa en posicionar recetas con carne de caracol, con aditivos naturales o herbarios que están haciendo su entrada en los grandes países como Francia, Alemania, Japón.

Buscar alternativas de nuevos proveedores reconocidos como una nueva opción en aspecto calidad. Establecer contactos con empresas de la ciudad en forma de convenios, acuerdos para los eventos especiales y así ofrecen la gran variedad de productos. Participar e incentivar los concursos gastronómicos de la ciudad, departamento, nacionales e internacionales.

Se deja planteada la idea que las grandes empresas al igual que los restaurantes deben contar con una imagen publicitaria de alguna personalidad como la tiene Toyota con Cristiano Ronaldo, Rexona con Leonel Messi; a nivel nacional Frutiño con la cantante Fanny Lu, el de Ricostilla con el presentador Carlos Calero, entre otros. Solo existe uno que es el mismo dueño Hugo Horacio Londeros. Con el fin de fidelizar aquellos simpatizante y es una forma de mover masas en gran escala y reconocimiento exclusivo.

Otra estrategia empresarial a gran escala y que dejaría una buena imagen corporativa sería patrocinar una campaña de solidaridad o similar como lo hace Agua Brisa y su campaña educativa; Top Terra con su medio ambiente.

11. ESTRATEGIAS COMPETITIVIDAD

11.1 Publicidad

La publicidad en el sector del restaurante es muy variada, puesto que utilizan la modalidad ATL (radio, prensa, volante, tarjetas, y televisión), también pasacalles en ocasiones especiales como Día de la Madre, Amor y Amistad, Día de la Secretaria, de los Docentes; entre otros. Utilizan gran variedad de especialidades en sus slogans diferenciales. Los inscritos a ACODRES están vinculados a las plataformas de www.areacucuta.com, www.cucutalinda.com, al mismo tiempo su registros están legalmente constituidos en la Cámara de Comercio.

11.2 Promociones - Descuentos

En los restaurantes nacionales e internacionales representativos de la ciudad son muy pocos los que utilizan promociones, ni descuentos porque en sus estrategias la gran variedad y calidad en sus menús, porque utilizan materias primas nacionales como los productos de mar, carnes de primera y en otros sus ingredientes son importados.

11.2.1 Presentación del Menú

El menú de los diferentes restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta, ya sea internacional y nacional está pensado para complacer a todo tipo de paladares, pues el cliente de la zona de frontera puede escoger entre una amplia variedad de platos típicos de la región andina, del Caribe, cundiboyacense; como las internacionales entre las que se destacan los platos occidentales, mediterráneos, americanos y europeos. Por norma todos los establecimientos estarán obligados a ofrecer al público las cartas de platos y bebidas, cuya composición y variedad deberán estar de acuerdo con la categoría que ostenten. Dichas cartas incluirán toda la oferta del establecimiento, debiendo facilitarse al cliente previamente a que éste solicite los servicios.

11.3 Logística

De acuerdo a las Normas legales para el sector gastronómico se deben seguir unas series de requisitos especialmente los relacionados con:

11.3.1 Recepción y Control de Alimentos.

El responsable de la recepción de las materias primas, ingredientes y productos procesados deberá tener capacitación en Higiene de los Alimentos y, contar con Manuales de Calidad de los principales productos alimenticios, a fin de que pueda realizar con facilidad la evaluación sensorial y física química mediante métodos rápidos, que le permitirán decidir la aceptación o rechazo de los alimentos. Se registrará la información correspondiente a los alimentos que ingresan respecto de su procedencia, descripción, composición, características sensoriales, periodo de almacenamiento y condiciones de manejo y conservación. Dicha información deberá encontrarse disponible durante la inspección que realice la Autoridad Sanitaria del Municipio de San José de Cúcuta que sea competente. También existirá un Registro de los Proveedores quienes abastecen de alimentos, de tal modo que sea posible efectuar cualquier investigación epidemiológica o de rastreabilidad sobre la procedencia de dichos alimentos.

11.3.2 Almacén de Productos Secos.

Los almacenes se mantendrán limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de roedores, animales y personas ajenas al servicio. Los productos químicos tales como detergentes, desinfectantes, pinturas, insecticidas, combustible, entre otros, se guardarán en un ambiente separado, seguro y alejado de los alimentos. El establecimiento no guardará en sus instalaciones materiales y equipos en desuso o inservibles como cartones, cajas, costalillos u otros que puedan contaminar los alimentos y propicien la proliferación de insectos y roedores. En el almacenamiento se tendrá en cuenta la vida útil del producto, se rotularán los empaques con la fecha de ingreso y de salida del producto del almacén con el fin de controlar la aplicación del Principio PEPS (los alimentos que ingresan primero al almacén deben ser también los primeros en salir del almacén). En la distribución de los alimentos en el almacén se deberá observar lo siguiente:

- Los alimentos no deberán estar en contacto con el piso, se colocarán en tarimas, anaqueles o parihuelas mantenidos en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 0,20 m. del piso. Se dejará una distancia de 0,50 m. entre hileras y de 0,50 m. de la pared.
- Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilarán de manera entrecruzada y hasta una distancia de 0,60 m. del techo. Los sacos apilados tendrán una distancia entre sí de 0,15 m. para la circulación del aire. Antes de abrir cualquiera de estos envases debe verificarse que estén externamente limpios.
- Los alimentos secos se almacenarán en sus envases originales. Los envases originales deben estar íntegros y cerrados. Los productos a granel deben conservarse en envases tapados y rotulados.

11.3.4 Almacén frío.

En los equipos de refrigeración, la temperatura se calculará según el tamaño y cantidad de alimento almacenado, de tal manera que el alimento tenga una temperatura menor a 5° C al centro de cada pieza. Por lo tanto el establecimiento contará con equipos de congelación para que los alimentos tengan una temperatura de -18° C al centro de cada pieza. En el almacenamiento se tendrá en cuenta lo siguiente:

- Los alimentos de origen animal y vegetal se almacenarán por separado para evitar la contaminación cruzada y la transferencia de olores indeseables. Así mismo, se separarán los que cuentan con envoltura o cáscara, de aquellos que se encuentran desprotegidos o fraccionados.
- Las piezas grandes de res en refrigeración no deberán exceder de las 72 horas, mientras que otros tipos de carne, aves y menudencias no deberán exceder las 48 horas.
- Los equipos de refrigeración y congelación deberán permitir la circulación de aire frío en forma uniforme.
- Los alimentos se colocarán separados unos de otros y de las paredes, a fin de que el aire frío permita que los alimentos alcancen una temperatura de seguridad en el centro de los mismos.
- En el caso de las cámaras, los alimentos se colocarán en anaqueles o tarimas de material higienizable y resistente, guardando una distancia mínima de 0,20 metros respecto del piso y 0,15 metros respecto de las paredes y el techo.
- Las carnes y menudencias congeladas se dispondrán en bandejas o similares de material higienizable y resistente, colocadas en anaqueles o como bloques, siempre protegidas por un plástico transparente (no de color) de primer uso, para evitar la contaminación y deshidratación.
- Los productos de pastelería y repostería se almacenarán en equipos de refrigeración exclusivos.
- Los alimentos deberán almacenarse en lo posible en sus envases originales, debidamente rotulados para su identificación y manejo del Principio PEPS.

Cocina. La cocina debe estar ubicada próxima al comedor y tendrá fácil acceso al área de almacenamiento de las materias primas. El área de la cocina será suficiente para el número de

raciones de alimentos a preparar según la carga del establecimiento. El diseño permitirá que todas las operaciones se realicen en condiciones higiénicas, sin generar riesgos de contaminación cruzada y con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración, desde la preparación previa hasta el servido. Los espacios en la cocina se distribuirán sucesivamente de la siguiente manera:

- Una zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, donde se limpiarán, pelarán y lavarán las materias primas que requieran estas prácticas.
- Una zona de preparación intermedia destinada a la preparación preliminar como corte, picado y cocción.
- Una zona de preparación final donde se concluirá la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor.

Todo el mobiliario debe ser de material liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección. Las campanas extractoras con sus respectivos ductos, estarán ubicadas de manera que permiten una adecuada extracción de humos y olores y cubrir la zona destinada a cocción de la cocina; su limpieza y mantenimiento se hará en forma permanente.

Comedor. El local del comedor debe estar ubicado próximo a la cocina. La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas. El acceso al comedor será lo suficientemente amplio para garantizar el tránsito de los comensales, evitando aglomeraciones tanto al ingreso como a la salida. Las puertas abren hacia afuera. El mobiliario será de material resistente, de fácil limpieza y se mantendrá en buen estado de conservación e higiene. Los equipos para exhibición, como vitrinas refrigeradas, ubicados en el comedor, se mantendrán en buen estado de funcionamiento, conservación e higiene y serán de uso exclusivo para alimentos preparados.

Procesos operacionales

Preparación de los alimentos. Las carnes, pescados, mariscos y vísceras se deben lavar con agua potable corriente antes de someterlas al proceso de cocción, con la finalidad de reducir al máximo la carga microbiana. Las hortalizas, según corresponda, se lavarán hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua potable, para lograr una acción de arrastre de tierra, huevos de parásitos, insectos y otros contaminantes.

El manipulador encargado del deshojado de las hortalizas se debe lavar y desinfectar las manos antes de esta operación; el deshojado se realizará antes de la desinfección y bajo el chorro de

agua potable. La desinfección de hortalizas y frutas posterior al lavado se efectuará con desinfectantes comerciales de uso en alimentos, aprobados por el Ministerio de Salud y, se seguirán las instrucciones del fabricante, luego se enjuagarán con agua potable corriente. Los utensilios como cuchillos y tablas, entre otros, que se utilizan para corte, trozado, fileteado, etc., de alimentos crudos, serán exclusivos para tal fin y se mantendrán en buen estado de conservación e higiene. Durante la preparación previa de los alimentos, la cantidad de éstos sobre las mesas de trabajo no sobrepasarán la capacidad de la superficie de dichas mesas, para evitar caídas accidentales de los alimentos al piso. Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no se utilicen de inmediato, se conservarán en refrigeración y protegidos hasta su cocción o servido.

Descongelación. La descongelación de alimentos podría realizarse en refrigeración, horno microondas o por inmersión (en envase hermético) en agua fría que corra en forma constante. Los alimentos descongelados serán transferidos inmediatamente a cocción y por ningún motivo se debe volver a congelar.

Proceso de cocción. Durante el proceso de cocción se verificará y registrará los tiempos y temperaturas alcanzados por los alimentos, de la forma siguiente:

- El grado de cocción de grandes trozos y enrollados de carnes y aves deberá alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa, lo cual se verificará al corte o con un termómetro para alimentos, la temperatura estará por encima de los 80°C.
- Las grasas y aceites utilizados para freír no deberán estar quemados y deberán renovarse inmediatamente cuando los cambios de color, olor y/o sabor sean evidentes.

Conservación de alimentos preparados

- Las comidas preparadas parcialmente o precocidas, con el fin de terminarlos en el momento de su pedido, se conservarán rotuladas en refrigeración y bien tapadas para evitar su contaminación.
- Las preparaciones a base de ingredientes crudos o cocidos perecibles de consumo directo se conservarán en refrigeración a una temperatura no mayor de 5°C hasta el momento de su consumo. El tiempo de conservación de estos alimentos no deberá permitir la alteración de sus características organolépticas.
- Para el caso de los alimentos de mayor riesgo como cremas a base de leche y huevos crudos,

el periodo de conservación no podrá ser mayor de 24 horas.

- Los embutidos y similares deberán servirse de inmediato o conservarse en refrigeración, protegidos para evitar su resecamiento y contaminación.

Recalentamiento de comidas. El recalentamiento de las porciones que se han mantenido en frío deberá hacerse lo más rápido posible y hasta alcanzar una temperatura mínima de 74°C en el centro del alimento por al menos 30 segundos y servirse de inmediato. Los alimentos recalentados que no se consuman se descartarán y no podrán regresar al refrigerador o congelador.

Contaminación cruzada. Para prevenir la contaminación cruzada en la cocina se aplicarán las siguientes medidas:

- Las materias primas y alimentos crudos que se almacenarán en los equipos de frío, estarán protegidos, y se ubicarán por separado de los alimentos cocinados, precocidos y de consumo directo.
- El personal encargado de la manipulación de las materias primas se lavará y desinfectará las manos antes de entrar en contacto con alimentos preparados o listos para el consumo.
- Las tablas y utensilios que se empleen para efectuar la manipulación de los alimentos deberán ser diferentes para los crudos y para los cocidos.
- Las mesas de trabajo deberán lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos crudos.

Servicio

Servido de comidas. La vajilla, cubiertos y vasos deben estar limpios, desinfectados y en buen estado de conservación e higiene. Se debe poner atención a su manejo de acuerdo a las siguientes indicaciones: los platos se tomarán por debajo o por los bordes, los vasos por las bases, los cubiertos por sus mangos y las tazas por debajo o por las asas, procurando no tocar con los dedos la superficie que entrará en contacto con los alimentos o la boca de los comensales. En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones se colocarán unos sobre otros.

El agua y hielo serán potables y deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados. El hielo no debe manipularse directamente con las manos, se hará con pinzas, cucharas o similares, evitándose el uso de vasos en esta práctica.

El hielo utilizado en el enfriamiento de botellas, copas u otros deberá ser de agua potable pero no debe utilizarse para consumo humano. Al servir los alimentos sin envoltura, no deberá utilizarse directamente las manos, sino guantes desechables, pinzas, espátulas u otros utensilios apropiados, según sea el caso.

Para el servido del azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida, como ají molido, mostaza, mayonesa, salsa de tomate u otros, se evitarán los dispensadores manuales, reemplazándolos por porciones individuales envasadas comercialmente.

Modalidad de servicio al consumidor. Cualquiera que sea la modalidad de servicio al consumidor, se sujetará estrictamente a los Principios de Higiene, las Buenas Prácticas de Manipulación, las Temperaturas de Seguridad y demás requisitos higiénico sanitarios que se establecen para el correcto servicio. En las preparaciones destinadas a la modalidad de “Menú” se aplicará el Principio de las Temperaturas de Seguridad y condiciones estrictas de higiene, completándose el servido de raciones en un periodo máximo de 3 horas.

Salud, higiene y capacitación del personal

Salud personal. La administración del restaurante es responsable del control médico periódico de los manipuladores de alimentos que trabajarán en el restaurante. No se permitirá que aquellos que padecen enfermedades infectocontagiosas, diarreas, heridas infectadas o abiertas, infecciones cutáneas o llagas, continúen con la manipulación de los alimentos, hasta que se verifique el buen estado de su salud.

Higiene y hábitos del personal. Los manipuladores de alimentos deberán mantener una esmerada higiene personal, especialmente en el lavado de manos, de la siguiente forma:

- Antes de iniciar la manipulación de alimentos.
- Inmediatamente después de haber usado los servicios higiénicos.
- Después de toser o estornudar utilizando las manos o pañuelo.

- Después de rascarse la cabeza u otra parte del cuerpo.
- Después de manipular cajas, envases, bultos y otros artículos contaminados.
- Después de manipular alimentos crudos como carnes, pescados, mariscos, etc.
- Después de barrer, trapear pisos, recoger y manipular los recipientes de residuos, limpiar mesas del comedor, tocar dinero y, todas las veces que sea necesario.

Los manipuladores de alimentos también deberán observar hábitos de higiene estrictos durante la preparación y servicio de los alimentos, tales como, evitar comer, fumar o escupir. Ellos deberán tener las uñas recortadas, limpias y sin esmalte y, sus manos libres de objetos o adornos personales como joyas, relojes u otros.

Vestimenta. Los manipuladores de alimentos (del área de cocina) deben usar ropa protectora de color blanco que les cubra el cuerpo, llevar completamente cubierto el cabello y tener calzado apropiado. El resto del personal deberá usar ropa protectora mantenida en buen estado de conservación e higiene. Los operarios de limpieza y desinfección de los establecimientos deberán usar delantales y calzados impermeables.

Capacitación. El personal deberá capacitarse periódicamente en lo que se refiere a:

- Contaminación de alimentos y enfermedades de transmisión alimentaria relacionadas a alimentos preparados.
- Principios generales de higiene.
- Buenas prácticas de manipulación de alimentos y bebidas.
- Programas de higiene y saneamiento.
- Bases del sistema HACCP aplicado a restaurantes o servicios afines.
- Aplicación de las fichas de evaluación sanitaria de restaurantes.

- Atención al cliente
- Procesos y procedimientos.

Medidas de saneamiento

Limpieza y desinfección del establecimiento. El establecimiento contará con un Programa de Higiene y Saneamiento en el cual se incluyen los procedimientos de limpieza y desinfección para satisfacer las necesidades del tipo de restaurante o servicio de comidas que se ofrece, utilizando productos autorizados por el Ministerio de Salud.

Prácticas de limpieza y desinfección

- Las superficies de las áreas de trabajo, los equipos y utensilios, se limpiarán y desinfectarán a diario, tomando las precauciones adecuadas para que los detergentes y desinfectantes utilizados no contaminen los alimentos.
- Durante las actividades en la cocina solo se podrán recoger alimentos líquidos del piso u otros desperdicios accidentales con un trapo húmedo, nunca con escoba, porque se puede levantar contaminación del piso hacia los alimentos.
- Inmediatamente después de terminar la jornada de trabajo o cuantas veces sea necesario, los pisos se limpiarán minuciosamente y se desinfectarán, incluidos los desagües, las estructuras auxiliares y las paredes de la zona de manipulación de alimentos.
- Los vestuarios y servicios higiénicos deberán mantenerse limpios en todo momento.
- Se limpiarán y desinfectarán las sillas para niños después de cada uso.
- Se dispondrá de áreas o compartimentos para el almacenamiento de los implementos de aseo y sustancias utilizadas para la limpieza, tales como escobas, escobillas, detergentes, etc., los cuales se almacenarán de forma que no contaminen los alimentos, los utensilios, el equipo o la ropa.
- Después de la limpieza, en el procedimiento de secado se utilizan materiales absorbentes.

- Se verifica la eficacia de los procedimientos de limpieza y desinfección mediante vigilancia microbiológica de las superficies que entran en contacto con los alimentos, como mínimo 4 veces al año.

11.4 Medidas Fitosanitaria

La Vigilancia Sanitaria estará a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal conforme a lo establecido en la Norma Sanitaria; para lo cual, se efectuarán inspecciones sanitarias inopinadas y, de ser el caso, se realizará una toma de muestras de los alimentos, bebidas y superficies, para determinar los Criterios Microbiológicos de Higiene e Inocuidad. En el proceso de Vigilancia Sanitaria se observa lo siguiente:

- Se iniciará con un diagnóstico sanitario para evaluar las condiciones sanitarias de mayor riesgo que serán calificadas aplicando el instrumento “Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines” El diagnóstico sanitario estará complementado por un análisis microbiológico de por lo menos una (1) muestra de alimentos de mayor riesgo, una (1) muestra de las manos de un manipulador de alimentos y una (1) muestra de los utensilios o superficie de trabajo. El muestreo y análisis puede ser realizarlo por cualquier laboratorio autorizado.
- Los plazos para las mejoras, correcciones y aplicación de las Buenas Prácticas de Manipulación de los Alimentos y de los Programas de Higiene y Saneamiento y Levantamiento de Observaciones que deberá cumplir el establecimiento evaluado, son de carácter razonable y son establecidos por la Autoridad Sanitaria Municipal.
- La Autoridad Sanitaria Municipal procederá a realizar las visitas de inspección para la Vigilancia Sanitaria aplicando la misma ficha utilizada para el diagnóstico: “Ficha para la Evaluación Sanitaria de Restaurantes y Servicios Afines”, lo que permitirá vigilar el progreso sanitario del establecimiento y poder calificarlo sanitariamente.
- Dicha Autoridad podrá establecer la frecuencia de la Vigilancia Sanitaria en función de la calificación sanitaria del establecimiento y cada vez que existan hechos que puedan significar riesgo para la salud del consumidor, como quejas o denuncias de los consumidores, brotes o accidentes alimentarios, etc.

Calificación y certificación sanitaria. La calificación y certificación sanitaria del restaurante estará a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal. Para que el restaurante pueda ser calificado como “Aceptable”, deberá cumplir con un mínimo de 75% de criterios sanitarios evaluados en la

“Ficha de Evaluación Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines”; dicha calificación deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- Estar sujeto a la Vigilancia Sanitaria y tener operativo el Equipo de Autocontrol Sanitario.
- Mantener la calificación de “Aceptable” hasta por 03 visitas consecutivas.
- Tener capacitado a todo el personal manipulador de alimentos.
- Contar con el Programa de Higiene y Saneamiento operativo.
- Tener operativos todos los servicios higiénicos.
- Tener dos (2) evaluaciones microbiológicas consecutivas de alimentos de alto riesgo, dos (2) de superficies vivas (manos) e inertes (superficies), que indiquen higiene e inocuidad.

La Norma está conforme a lo dispuesto por el Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas, aprobado por Decreto Supremo N° 007-98-SA en su Quinta Disposición Complementaria, Transitoria y Final y a las Directrices para la Aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y de los Puntos Críticos de Control (Sistema HACCP), radicado por la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Objetivo

- Establecer en la industria alimentaria la aplicación de un sistema preventivo de control, que asegure la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas, basado en la identificación, evaluación y control de los peligros significativos para cada tipo de producto.
- Uniformizar los criterios para la elaboración y aplicación de los Planes HACCP en los establecimientos de fabricación de alimentos y bebidas.

Las personas naturales y jurídicas que operan o intervienen en cualquier proceso de fabricación e industrialización de alimentos y bebidas a nivel nacional, sea para el mercado nacional o internacional, están obligadas al cumplimiento de la presente norma. La aplicación del Sistema HACCP en la pequeña y micro empresa alimentaria, se hará conforme a lo establecido en la

Sétima Disposición Complementaria, Transitoria y Final del Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas aprobado por Decreto Supremo N° 007-98 SA

La aplicación del Sistema HACCP se hará mediante un Plan HACCP para cada producto o grupo de productos similares. Para la efectiva aplicación del Sistema HACCP, la Industria Alimentaria debe contar como requisito previo con un Programa de Buenas Prácticas de Higiene, conforme a los Principios Generales de Higiene del Codex Alimentaria y el Código de Prácticas específico para la fabricación de cada tipo de alimento.

El Sistema HACCP con su respectivo Plan, debe aplicarse a cada operación concreta por separado y es sujeto de revisión periódica a fin de incorporar en las operaciones y procesos de fabricación, los avances de la ciencia y tecnología alimentaria. Ante cualquier modificación en el alimento, en el proceso o en cualquier fase de la cadena alimentaria de proceso, debe examinarse la aplicación del Sistema HACCP y debe enmendarse el correspondiente Plan HACCP con la consiguiente notificación obligatoria de los cambios a la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA) del Ministerio de Salud.

Los Organismos de Inspección sean privados o públicos autorizados por la DIGESA, previa evaluación en su idoneidad técnica y administrativa, y por encargo, podrán realizar las inspecciones sanitarias en los establecimientos y servicios que le corresponda vigilar, realizar las actividades de validación técnica y seguimiento periódico de la aplicación de los Planes HACCP, con el fin de verificar la idoneidad de los Planes HACCP y su efectiva aplicación en el proceso de fabricación de alimentos y bebidas.

Las inspecciones a las fábricas de alimentos y bebidas de consumo humano para el seguimiento del Sistema HACCP. Se realizará con una frecuencia acorde con el nivel de riesgo que impliquen los productos que fabrican, y la verificación de la correcta aplicación del sistema y de sus requisitos y condiciones previas y será por lo menos semestral.

11.5 Organización Empresarial

La Asociación Colombiana de Grilles, Restaurantes y Afines, ACOGRÁN fue creada por el señor Erick Gehr, quien convocó a un grupo de empresarios de la buena mesa en Bogotá, a formar un gremio que representara los intereses del sector. Más tarde, el 26 de octubre de 1957, mediante resolución 2934 del Ministerio de Justicia, se consolidó esta agremiación, como el ente que reunía a los restauranteros, en cabeza de Eduardo Díaz y Alejandro Bula.

A finales de 1988 se modificó el nombre de la Asociación adoptando el de ACODRÉS "Asociación Colombiana de Restaurantes y Similares" y aunque este acto fue proferido por la

Alcaldía de Bogotá, en sus estatutos ya se proponía un ente de carácter nacional, con capítulos en varias ciudades del país, especialmente en aquellas con vocación turística.

Finalmente, en 1993, se adoptó el nombre actual de ACODRÉS "Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica", una asociación civil de carácter federal y sin ánimo de lucro, conformada por capítulos que se convierten en puntos de referencia en las ciudades en las que la agremiación tiene presencia, por lo que desde su fundación se ha posicionado como el gremio más importante del sector gastronómico colombiano.

Actualmente la Asociación lidera la Unidad Sectorial de Normalización del sector gastronómico - USNA y se encarga de coordinar el trabajo para la expedición de las normas técnicas de calidad del sector. Como vocero ante el Gobierno Nacional, ACODRÉS ha participado e impulsado proyectos de gran importancia tales como la creación del Instituto Distrital de Turismo de Bogotá, la inclusión de la propina en las facturas, la contribución parafiscal del 1,5 por mil para restaurantes turísticos (la más baja contemplada en la Ley de Turismo o Ley 1101 de 2006).

ACODRES es el gremio que representa los intereses de la industria gastronómica Colombiana, bajo unos principios de ética empresarial y solidaridad con el desarrollo del país. La asociación está organizada como una federación en la cual cada capítulo propende por los intereses locales de sus afiliados y por el desarrollo sostenible de su región.

A nivel nacional cuenta con una presidencia ejecutiva nacional encargada de ejecutar las políticas trazadas por la Asamblea General de Delegados y por la Junta Directiva Nacional, en beneficio de la totalidad de afiliados del país. Para el logro de estos propósitos, la Asociación cuenta con un equipo humano comprometido con los valores del trabajo en equipo y el logro de los resultados.

Visión. ACODRES será el gremio más importante que aglutine al sector gastronómico colombiano, con influencia en las decisiones públicas que afecten el desarrollo del turismo del país y con reconocimiento de su liderazgo a nivel nacional e internacional.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

Con la información recopilada y las conversaciones obtenidas con los representantes legales y personal autorizado se pudo detallar el profesionalismo que se tiene en éstos grandes restaurantes de la ciudad en cuanto a actividades organizacionales que los caracterizan como una empresa muy competitiva. Se pudo evidenciar a futuro que el sector empresarial debe incluir nuevas materias primas que están abarcando novedades gastronómicas diferentes a las existentes con la carne de caracol, los productos naturales como los herbarios que están dando una cultura innovadora, al igual que desarrollar nuevas estrategias de posicionamiento más agresivas o de talla internacional con mejorar la imagen corporativa con alguna imagen de un cantante, futbolista, actor, entre otros.

Al mismo tiempo la globalización, junto con la alta competencia en el sector gastronómico se ha visto gran variedad de platos, combinaciones, novedades a la hora de pedir un menú en éstos restaurantes que han llegado con gran aceptación y han hecho que exista un mejoramiento continuo y sobre todo maximizar la calidad que pesar de la recesión económica existente en la región fronteriza. La industria gastronómica nacional y extranjera le siguen apostando al país, la inversión de nuevos actores es una muestra de que el mercado de comidas rápidas sigue en expansión y que hay un nicho importante para atacar. La competencia en el país se ha ido incrementando porque el mercado de comidas se ha dinamizado no solamente con la aparición de nuevas marcas extranjeras, sino también con la creación y el desarrollo de marcas nacionales. La competencia es alta, aunque actualmente el mayor enemigo de la industria es la informalidad. Hay muchos restaurantes que no cumplen con los requisitos de ley, la normatividad y el pago de impuestos, lo que genera competencia desleal.

El consumo en restaurantes es un rubro que va de la mano de algo más allá que “ir a comer”. El consumidor compra experiencias, va un sitio por la decoración, para disfrutar de un buen rato, para salir con alguna persona o para comer con la familia. Esto hace necesario que se le ofrezca al cliente más que una comida, una experiencia completa de placer. Por último, se debe reconocer que el sector gastronómico de la ciudad de San José de Cúcuta presenta gran calidad, competitividad, similar a las grandes ciudades no solamente de Colombia, sino a nivel mundial.

12.2 Recomendaciones

Se recomienda dar a conocer esta información, puesto que cuenta con variables empresariales importantes para el sector restaurante que busca su permanencia, competitividad y al mismo tiempo mejorar variables como el informalismo que ha ido

creciendo. Capacitar al personal de venta con cursos relacionados con servicio y atención al cliente, para posicionarse en el mercado rápidamente en el mercado. Ya que el personal debe ofrecer un trato amable, mostrarse servicial y sólido, ser rápido en la atención, mantener una buena presentación e higiene personal, mostrar una sonrisa sincera, saludar cortésmente, decir “por favor” y “gracias”, entre otros aspectos.

Se debe continuar investigando el mercado especialmente en lo relacionado en la satisfacción del cliente, las preferencias y gustos de los consumidores, y asegurar de que la demanda es creciente y suficiente como para que el restaurante formule nuevas estrategias de expansión.

La administración de los restaurantes deberá fortalecer la responsabilidad de desarrollar objetivos claros y precisos, con horizontes bien definidos y sobre todo bien aterrizados, para que sean alcanzables, con estrategias que permitan lograrlos y que a los miembros de la organización se les participe sobre estos, para que se sientan comprometidos con la consecución de objetivos, propósitos y metas.

Es necesaria la ejecución del Plan de Acción con el fin de potenciar el talento humano los recursos y esfuerzos guiados por la visión, misión, principio, y políticas para dar rumbo al desarrollo socio empresarial y cultural solidario de manera armónica, dinámica e interdependiente

Que los restaurantes de la ciudad de San José de Cúcuta formulen estrategias de mercadeo y así mantener margen de rentabilidad en la prestación de los servicios y niveles de liquidez para la realización de las diferentes actividades del Plan de Acción.

Los restaurantes deberían implementar nuevos modelos de negocios; alianzas estratégicas con Venezuela; (ya que Cúcuta es una ciudad intermedia y a la vez fronteriza, la cual le trae grandes ventajas); hacer asociaciones de restauranteros en compras o cadenas de abastecimiento; que puedan contar con proveedores reconocidos en el mercado, que les distribuyan materia prima con calidad y a buen costo. De esta manera se podría lograr un avance y buen posicionamiento del sector de restaurantes en la economía de la región.

13.0 BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.A. (1987). Management estratégico del mercado. Ed. Hispano Europea. Colección ESADE. Bilbao.

ANSOFF, I. La Estrategia de la Empresa. Ed. Universidad de Navarra. España. 2000. p. 52

BAENA M, Ernesto. "Píldoras" Sobre Competitividad. "Revista Scientia Et Technica", N° 8/ Octubre 1998, Universidad Tecnológica De Pereira, Pereira, Colombia.

CEJAS. Mauricio. La formación por competencia: una nueva visión estratégica en la gestión de personas. Revista visión gerencial. 2008. p. 11

DAVID, Fred R. LA GERENCIA ESTRATEGICA. Colombia, Junio, Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión. 2001. p. 371

IVANOVICH J. M. Gestión, Calidad y Competitividad. 11º Edición. España. 2000. p. 131

HERNÁNDEZ, Pérez. Competitividad y éxito. Algunas tendencias actuales y su repercusión para el sector empresarial. (CEDE). 2000. p. 84

KOONETZ, Harol y WIHRICH, Keinz. Elementos de administración. 5 ed. Madrid: Prentice Hall, 2008. p 123

LAMBIN, J.J. Marketing Estratégico. Editorial Mc Graw Hill. Madrid. Tercera edición. Cap. 8. 2000. p. 51

MORRISEY. L. George. Pensamiento Estratégico. Construye los cimientos de la planeación. Prentice. Hall. 2005. p. 104

PORTER, Michel. Estrategia Competitiva. Editorial Continental, S.A. de C.V. México. 1985. p. 17

PORTER, Michael. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. México CECSA. 1995. p. 103

REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna, Editorial Limusa. 2007. p. 63

STONER, James y FREEMAN R., Edward. Administration. México: Prentice Hall, 1996. p. 231

THOMPSON, A., STRICKLAND, A. 2000. Administración Estratégica III, 11a Ed. Mc Graw Hill, México, 45–60.

VILLAREAL, René. El modelo de competitividad sistémica de los agros negocios en la cadena global de valor. México. IOSD y CECID. 2006. p. 71

http://clust-er.tripod.com/PRESENTACION_OSTER.pdf

14.0 ANEXOS

Encuesta a Restaurantes

TÍTULO: Análisis competitivo del sector de restaurantes en la ciudad de San José de Cúcuta para mejorar su posición en la economía de la región

OBJETIVO: Marque con una equis (X) una sola respuesta

COMPETITIVIDAD CLIENTES

1. Determina necesidades de los clientes potenciales

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

2. El restaurante tiene mecanismos para conocer las necesidades de sus clientes Si__

A veces__ Rara vez__ Nunca__

3. Cuenta con un sistema para dar respuesta a las necesidades de los clientes

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

4. Evalúa el grado de satisfacción de los clientes

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

5. Efectúa investigaciones de mercado periódicamente

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

6. El restaurante tiene claras estrategias de mercadotecnia

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

7. El restaurante cuenta con buzón de sugerencias

Si__ No__

8. Se tiene base de datos (datos personales) de los clientes potenciales

Si__ No__

PROVEEDORES

9. Se tiene un conocimiento exacto sobre los proveedores del restaurante.

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

10. Se evalúa al proveedor constantemente en sus materias primas y/o productos.

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

11. Los proveedores de restaurante se encuentran formalmente constituidos.

Si: ___ No ___

12. Se verifican antecedentes y/o recomendaciones de los proveedores del restaurante

Si ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca ___

COMPETENCIA

13. Se conocen con exactitud los restaurantes que se consideran competencia.

Si ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca ___

14. Han hecho alguna investigación reciente sobre la competencia del restaurante

Si: ___ No: ___

15. Se evalúa los precios y calidad con la competencia del restaurante

Si ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca ___

16. Se tienen estrategias comerciales frente a la competencia

Si ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca ___

17. El restaurante participa en eventos gastronómico a nivel local, nacional o internacional

Si ___ No ___ ¿Por qué?: _____

18. Conoce las fortalezas y debilidades del restaurante en el cual labora

Sí ___ No ___

19. Existe agresividad para enfrentar la competencia

Si ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca ___

CERTIFICACION

20. Se tiene gran variedad en platos y servicios categorizados o reconocidos a nivel local, nacional e internacional

Si ___ A veces ___ Rara vez ___ Nunca ___

21. El menú y los platos se destaca frente a la competencia

Sí ___ No ___

22. El restaurante cuenta con certificados de calidad como ISO – 9000

Sí ___ No ___

23. El restaurante cuenta con reconocimiento exclusivo a nivel local, nacional o internacional

Sí ___ No ___

ACTIVIDAD ORGANIZACIONAL FILOSOFÍA EMPRESARIAL

24. Son claros los principios y valores corporativos del restaurante

Sí__ No__

25. Los principios y valores se manifiestan en el ambiente organizacional

Sí__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

26. Es clara la misión y visión de la empresa

Sí__ No__

27. Los empleados participan en la determinación, discusión, concertación, difusión y/o estrategias comerciales

Sí__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

28. Facilita y promueve la atención de los principios y valores en el desarrollo de la gestión del área

Sí__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

29. Se han identificado los procesos misionales y de apoyo de la empresa

Sí__ No__

30. ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?

Sí__ No__

31. ¿Existe un organigrama del restaurante visible?

Sí__ No__

32. Se conoce el manual de funciones con sus responsables y principales actividades a realizar

Sí__ No__

33. ¿El restaurante posee una página Web?

Sí__ No__

34. ¿La empresa cuenta con servicio de Internet?

Sí__ No__

PLANEACIÓN

35. Se establecen mecanismos para la participación de los empleados.

Sí__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

36. ¿Se cuentan con herramientas que facilitan la formulación de la planeación?

Sí__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

37. Los programas, proyectos y el plan operativo de su área están relacionados con los objetivos del restaurante.

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

38. ¿Realizar seguimiento a lo planeado durante el año e implementa acciones de mejoramiento?

Sí__ No__

39. La empresa usa planes estratégicos y los analiza.

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

PROCESO Y PROCEDIMIENTOS

40. Propicia la revisión y actualización de los procesos y procedimientos en aras del mejoramiento de la gestión

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

41. Están los procesos y procedimientos directamente relacionados con los objetivos empresariales del restaurante

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

42. Establece políticas para el manejo y suministro de la información

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

43. Establece la empresa un plan de desarrollo informático

SI:____ No:____

44. Para la generación de información empresarial existe articulación y coherencia entre las diferentes áreas

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

45. La información la cual se toman decisiones en la empresa es confiable y veraz

SI__ No__

46. Propende porque los archivos de la empresa estén disponibles y sean de fácil consulta

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

47. Cuenta la empresa con una memoria empresarial que contribuya a la toma de decisiones

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

EVALUACIÓN Y CONTROL INTERNO

48. Se identifican puntos de control en los procesos y procedimientos del área.

Si__ A veces__ Rara vez__ Nunca__

49. Se hace seguimiento a los puntos de control y se establecen acciones de mejoramiento

Si: ___ No___

50. Se involucra a los funcionarios en el proceso de evaluación de la gestión empresarial.

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

51. Propicia la aplicación de herramientas e instrumentos para la auto – evaluación

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

52. Se toman medidas correctivas como resultado del auto-evaluación

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

53. El control interno se adecua a la realidad del restaurante.

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

54. Son flexibles los controles del restaurante

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

55. Se han presentado anomalías, demanda por un menú o plato

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

56. Se realizan protocolos en el manejo de alimentos en su preparación

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

ASPECTOS FINANCIEROS

57. La empresa conoce la generación de valor o adicional frente al cliente o competencia

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

58. Esta cotizada la empresa a precios del mercado

Sí___ No___

59. Los estados financieros muestran la realidad empresarial

Sí___ No___

60. Se presenta oportunamente los estados financieros

Sí___ No___

61. Se aplican indicadores

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

62. Se conoce el rendimiento sobre la inversión de la empresa

Sí___ No___

TALENTO HUMANO

63. Los perfiles de los cargos de su área son adecuados para desarrollo de las funciones

Si: ___ No: ___

64. Conoce y aplica las políticas de la empresa para la gestión del talento humano

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

65. Se han ejecutado planes y programas que propendan por el desarrollo y la satisfacción del talento humano.

Si: ___ No___

66. Han contribuido los programas de capacitación e inducción al aprendizaje y asimilación de la cultura organizacional.

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

67. El talento humano aplica los conocimientos

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

68. El talento humano desarrolla propuesta de valor agregado

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

69. El restaurante cuenta marcas y patentes registradas

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

70. Realiza seguimiento al plan de mejoramiento de manera programada y oportuna

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

71. Cuenta con mecanismos de retroalimentación por áreas

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___

72. Existe una continua comunicación y control gerencial en el restaurante

Si___ A veces___ Rara vez___ Nunca___