

# PLAN ESTRATÉGICO PARA FILO RESTAURANTE

SEBASTIÁN ARAGÓN AKERMAN

EDWARD RESTREPO SÁNCHEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAGISTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN MERCADEO

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

ALEJANDRO ACOSTA NARANJO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

SANTIAGO DE CALI, JUNIO DE 2014

## CONTENIDO

	Pág
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>PALABRAS CLAVES</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>KEYWORDS</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>1. MODELO DE NEGOCIO</b>	<b>7</b>
<b>Mercado objetivo</b>	<b>7</b>
<b>Propuesta de valor</b>	<b>9</b>
<b>Recursos y socios claves</b>	<b>11</b>
<b>Fuentes y costos</b>	<b>12</b>
<b>2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO</b>	<b>12</b>
<b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>13</b>
2.1.1. Análisis del ambiente general	<b>13</b>
2.1.2. Análisis de la industria	<b>18</b>
<b>2.2. ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>21</b>
<b>2.3. ANÁLISIS COMPETITIVO</b>	<b>25</b>
<b>2.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS</b>	<b>25</b>

<b>3. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES</b>	<b>27</b>
<b>3.1. MISIÓN</b>	<b>27</b>
<b>3.2. VISIÓN</b>	<b>28</b>
<b>3.3. VALORES</b>	<b>28</b>
<b>3.4. PRINCIPIOS</b>	<b>28</b>
<b>3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>30</b>
Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	<b>30</b>
Perspectiva de los procesos internos	<b>30</b>
Perspectiva del cliente	<b>30</b>
Perspectiva financiera	<b>31</b>
<b>4. PROCESO ESTRATÉGICO</b>	<b>34</b>
<b>5. CONCLUSIONES</b>	<b>36</b>
<b>6. REFERENCIAS</b>	<b>37</b>

## **RESUMEN**

Filo Restaurante es una empresa naciente enfocada al segmento de los restaurantes de tipo ejecutivo con un fuerte componente de servicio al cliente que le permite diferenciarse en un segmento muy competido en el que predomina la estrategia vía precio. Las características del servicio y la presentación, junto con la calidad de los productos han generado un espacio de recordación en un nicho en el que las características anteriores son bien apreciadas y el consumidor está dispuesto a pagar por ese valor agregado.

El plan estratégico que se ha diseñado busca que el restaurante fortalezca su estructura de capital humano y la cultura de servicio, presente una oferta innovadora y mejore sus procesos para garantizar la mejor calidad en sus productos

## **PALABRAS CLAVES**

Servicio al cliente, innovación, eficiencia, crecimiento, capital humano

## **ABSTRACT**

Filo Restaurant is an emerging company focused on the segment of the lunch time restaurants, with a strong customer service that allows it to differentiate themselves in a highly competitive segment that uses dominates price strategies.

The service features and presentation, along with the quality of products, have generated a top of mind in a niche where, the previous mentioned features, are well appreciated and the consumer is willing to pay for that added value.

The strategic plan has been designed, in order to strengthen in its human capital structure, and its culture of service, offering an innovative alternative and improving their processes, to ensure the best quality products.

### **KEYWORDS**

Customer service, innovation, efficiency, growth, human capital

### **INTRODUCCIÓN**

Filo Restaurante se encuentra ubicado en la calle 86A con carrera 13A, zona muy concurrida de Bogotá y en la que se encuentran establecidas un número importante de oficinas. Adicionalmente se encuentra cerca de dos de las zonas con más concurrencia de público nocturno de la ciudad.

El restaurante está enfocado en el segmento de los almuerzos de tipo ejecutivo, sin embargo, su estructura de servicio no contempla el estilo buffet sino el servicio a la mesa y por tiempos como lo tienen los restaurantes de alta categoría.

Sumado a lo anterior, los alimentos utilizados son de primera categoría siempre frescos y el gramaje de proteína que se ofrece es superior al de los demás restaurantes de la categoría.

Este trabajo busca establecer un plan para que el restaurante desarrolle unas actividades de mejora enfocadas en las actividades más importantes y que generaran mayor impacto en la organización. Se construye desde la importancia que tiene el capital humano en el modelo de negocio y su impacto en la cultura de servicio, factor que es la columna vertebral de la oferta del restaurante. Complementando lo anterior, el plan busca fortalecer aspectos como la innovación y mejorar las estrategias de comunicación y promoción buscando que todos estos aspectos lleven a una mejora en estructura de costos del restaurante.

## 1. MODELO DE NEGOCIO

Por medio del modelo *Canvas* (Osterwalder y Pigneur, 2010) presentado en la Tabla 1, se hizo una caracterización general del actual modelo de negocio de Filo Restaurante. De este modelo de negocio se destacan los siguientes aspectos:

***Mercado objetivo.*** El restaurante se enfoca especialmente en clientes ejecutivos del sector privado entre los 28 y 40 años de edad, de los estratos socio-económicos 4 y 5, perteneciente a la población de la zona de influencia del restaurante, definida en 5 cuadras a la redonda. Los clientes vienen de la calle 85 con cra 15 a la calle 87 con cra 13. Los clientes se encuentran en un rango salarial entre los 3mm y 5mm, con necesidades insatisfechas en el sentido de contar con una alternativa de alimentación de calidad, en un ambiente adecuado y sin tener que pagar demasiado por ello. Son clientes que no buscan la poca personalización

**Tabla 1. Modelo de negocio CANVAS para Filo Restaurante**

Fuente: El autor

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR:	RELACIÓN CON LOS CLIENTES:	SEGMENTO DE CLIENTES:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de proteína calificados</li> <li>- Empresas con las que se han generado alianzas para el suministro constante de una cantidad fija de almuerzos</li> <li>- Empresas del sector que atienden el mismo target</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio calificado al cliente</li> <li>- Innovación en los platos</li> <li>- Sistema de inventario FIFO</li> <li>- Calidad y cuidado de los alimentos</li> <li>- Relación (conversación) con los clientes</li> <li>- Flexibilidad en el cambio del menú</li> <li>- Buenas prácticas de preparación de alimentos</li> </ul>	<p>El cliente recibe una propuesta gastronómica de nivel superior a un precio bajo. Esto se logra a través del conocimiento y satisfacción de los gustos específicos de cada cliente, recibiendo diversas opciones de platos que el cliente puede ajustar al momento de solicitarlo, además de contar con un gramaje de proteína mayor al de los restaurantes de su categoría. El cliente puede observar la zona de elaboración de alimentos, asegurándose de la asepsia del lugar y recibiendo una atención calificada y de alto nivel por parte del personal</p>	<p>Se le presta al cliente un servicio directamente en la mesa y de forma personalizada. Se busca entablar una conversación con los clientes para conocer sus preferencias alimenticias y sugerencias de mejora</p> <p><b>CANALES:</b></p> <p>Venta y entrega de los productos cara a cara con el cliente</p>	<p>El nicho de mercado corresponde a ejecutivos que trabajan en el sector y que tienen un poder adquisitivo medio-alto</p>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipos de cocina</li> <li>- Experiencia gastronómica y hotelera del administrador</li> <li>- Empleados calificados</li> <li>- Ubicación</li> <li>- Cocina abierta</li> </ul>			<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p>	
<p>Los costos del restaurante corresponden al 70% de las ventas. El 68% de estos costos corresponden a costos fijos y el 32% a costos variables.</p>			<p>Los ingresos del restaurante provienen de la venta directa de los productos. El pago se realiza de contado y en efectivo, salvo el pago de los convenios que se hace de manera quincenal o mensual.</p>	

y atención de un restaurante de almuerzos ejecutivos, ni los altos costos de un restaurante de lujo, sino que optan por un punto intermedio<sup>1</sup>.

**Propuesta de valor.** La propuesta de valor general del restaurante es proporcionarle al cliente una experiencia gastronómica superior a la que podría encontrar en un restaurante de almuerzos ejecutivos. Como tal, la experiencia gastronómica no sólo se compone de los elementos tangibles en la oferta de un negocio de alimentos, como son la comida y el servicio, sino que incluye varios aspectos como el precio de los platos, la estética del lugar, la información al cliente, la ambientación y la conexión interpersonal. Considerando esto, Filo Restaurante trabaja en varios temas con el fin de que la vivencia de los clientes en el restaurante sea la de uno de categoría superior, sin tener que pagar un precio alto por ello.

Los aspectos que contribuyen a la propuesta de valor son los siguientes:

- Cocina abierta que permite al cliente ver en todo momento la preparación de los alimentos y la presentación personal y buenas prácticas de las personas que realizan esta actividad, con capacidad instalada para 550 almuerzos diarios.
- Limpieza y presentación del sitio, en un nivel superior a los demás restaurantes de su categoría y con menaje de buena calidad y diseño.

---

<sup>1</sup> Se realizó un reconocimiento de las empresas instaladas en el área de influencia y se pudo establecer



- No existe un menú escrito, las personas que atienden son las encargadas de indicar el menú diario, logrando una comunicación directa con el cliente, en busca de brindarle un servicio personalizado. De igual manera, se presta un servicio a la mesa con manejo de tiempos. El cliente no pasa por ninguna línea sino que llega directamente a su mesa y allí es atendido. Los platos se van sirviendo de acuerdo al avance.
- Flexibilidad para modificar el menú al momento de tomar la orden del cliente.
- Atención a turistas en inglés y francés, en una ciudad que es muy frecuentada por extranjeros.
- Un menú con productos frescos y de calidad, y con jugos de fruta, no de pulpa, que además es balanceado tanto en porciones alimenticias como en aporte nutricional y que es planeado con quince días de anticipación para evitar que se repitan platos con frecuencia. Un aspecto diferenciador es la porción de proteína cuyo gramaje es superior al que se maneja en este segmento de restaurantes y ninguno de la competencia lo ha igualado.
- El servicio es brindado por personas calificadas. El administrador del restaurante es el encargado del servicio al cliente. Es profesional en administración de marcas de lujo con experiencia en el manejo de las áreas de alimentos y bebidas de hoteles como El Park Hyatt de

Buenos Aires y el Hotel Bonsol de Palma de Mallorca. Él se encarga personalmente de brindar atención a los clientes, permitiéndole desarrollar un vínculo cercano con ellos, y conocer sus gustos y expectativas a la vez que se les incita a que participen activamente en la construcción y mejoramiento del restaurante mediante su retroalimentación, a la cual se le da mucha importancia.

- Convenios con algunos clientes corporativos, con los que se manejan servicios diarios con cobros quincenales o mensuales.

**Recursos y socios claves.** Filo Restaurante cuenta con los siguientes recursos clave:

- Equipos de cocina con capacidad instalada para atender 500 almuerzos.
- Amplio conocimiento del administrador en estructurar combinaciones alimenticias de los menús, en atención al cliente y en varios idiomas.
- Diferentes opciones de menú del día.
- Flexibilidad para el cambio en los platos del día.
- Empleados capacitados y motivados que comprenden la importancia de su cargo dentro de la experiencia que el restaurante brinda a sus clientes.
- Ubicación

Adicionalmente, consideramos como socios clave a nuestros proveedores, ya que el restaurante maneja los mismos proveedores de alimentos que usan los

restaurantes de alto nivel de la zona, son proveedores de calidad certificada, y las empresas que atienden el mismo target de clientes, con las que se han logrado establecer alianzas como tiendas de ropa y hoteles del sector para referir los clientes.

**Fuentes y costos.** En aspectos económicos el restaurante obtiene sus ingresos de la venta directa de sus productos, y se cuenta con la estructura de costos mostrada en la Tabla 1.

**Tabla 1. Estructura de costos**

Fuente: El autor

	Valor mensual	% de las ventas
Ingresos	\$ 16.420.000,00	100%
Costos variables	\$ 3.700.000,00	23%
Costos fijos	\$ 7.800.000,00	48%
Costos totales	\$ 11.500.000,00	70%
Utilidad	\$ 4.920.000,00	30%

## 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La importancia de conocer cuál es el estado actual del entorno en el que se desempeña una organización y los elementos que la misma tiene para afrontarlo, es determinante para establecer las estrategias claves para el fortalecimiento y posicionamiento de éstas. Por lo anterior, y tomando como referencia las matrices ESA y EFE (Acosta, 2014), se realiza un análisis del restaurante, tanto de forma externa como interna.

## 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1.1 Análisis del ambiente general

El análisis del ambiente general del restaurante se ha desarrollado mediante los análisis ESA y EFE presentadas en la Tabla 2 y la Tabla 3 respectivamente.

**Tabla 2. Análisis ESA**

Fuente: El autor

Entorno	Peso (%)	Factores Positivos (Oportunidades)	Calif. (1-10)	Pond.	Factores Negativos (Amenazas)	Calif. (1-10)	Pond.
Económico	30%	Reducción de la tasa de desempleo	6	1,8	Crecimiento económico del sector por debajo del PIB total.	3	0,9
		Leve aumento del IPC con variación en el crecimiento decreciente					
		Insumos más económicos por TLC's					
Social	50%	Incremento demográfico en el estrato social medio-alto	9	4,5	Proliferación de restaurantes en el sector	6	3
		Tendencia a la cocina internacional y sofisticada					
		Tendencia en comida saludable					
Ambiental	10%	Buena seguridad del sector	5	0,5			
		Tendencia en el uso de empaques ecológicos					

**Tabla 3. Análisis EFI**

Fuente: El autor

	<b>Factores Externos Clave</b>	<b>Calificación (1-10)</b>	<b>Ponderación (0-1)</b>	<b>Puntuación</b>
	Zona en continuo crecimiento	8	0,10	0,8
	Construcción de dos centros de oficinas en la zona	9	0,10	0,9
	Reducción de la tasa de desempleo	7	0,04	0,28
<b>OPORTUNIDADES</b>	Insumos más económicos por TLC's	7	0,04	0,28
	Incremento demográfico en el estrato social medio-alto	8	0,07	0,56
	Tendencia a la cocina internacional y sofisticada	10	0,10	1
	Tendencia en comida saludable	9	0,10	0,9
	Posibilidad de aumentar convenios corporativos	7	0,10	0,7
	Tendencia en el uso de empaques ecológicos	8	0,05	0,4
	Acceso a personas con movilidad reducida	8	0,05	0,4
<b>AMENAZAS</b>	Crecimiento del sector de restaurantes por debajo del PIB total	-5	0,05	-0,25
	Alto grado de apertura de restaurantes en la zona	-8	0,10	-0,8
	Proliferación de restaurantes en el sector	-8	0,10	-0,8
			1,00	2,67

De acuerdo con los datos del Banco Mundial<sup>2</sup>, Colombia es considerado un país con un nivel de ingresos medio alto, y con un PIB que ha tenido un buen desempeño de crecimiento salvo por los años 2008 y 2009 en los que el crecimiento es bajo sin llegar a ser negativo, pero que es un reflejo de la situación mundial en dichos años. Para 2013 el INB per cápita ha presentado una tendencia

<sup>2</sup> <http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>

creciente, sin embargo se encuentra muy cerca del límite inferior de un país de ingresos medio alto<sup>3</sup>.

El índice de producción de alimentos ha mantenido una tendencia creciente y el comercio de servicios (como % del PIB) se ha mantenido en 4,5% en promedio durante los últimos 10 años con una tendencia relativamente estable. Se ha analizado la variable del desempleo, debido a la relación directa con el mantenimiento y crecimiento de clientes, puesto que el restaurante se encuentra en un área comercial y su actividad depende del movimiento laboral en esta. Para el caso de Bogotá, se ha presentado una tendencia decreciente en la tasa de desempleo desde 2009 cerrando el año 2013 en un 9,0%<sup>4</sup>. En línea con este dato, la ocupación en la rama de actividad de nuestro interés (comercio, hoteles y restaurantes), tiene una tendencia de crecimiento cerrando 2013 con más de 1.200.000 personas ocupadas, siendo la rama de actividad que más aporta a la ocupación de la ciudad con el 29% de participación<sup>5</sup>. En cuanto al índice de precios al consumidor (IPC), éste presenta una tendencia decreciente en cuanto a su variación porcentual en los últimos 15 años, siendo la del año 2013 la menor de este periodo de tiempo, con un valor de 1,94%<sup>6</sup>. Para el grupo de alimentos, se presenta una variación por debajo del IPC y de otros grupos prioritarios como

---

<sup>3</sup> Encuesta Nacional de Demografía y Salud. 2010

<sup>4</sup> Boletín de prensa Diciembre 2013. DANE

<sup>5</sup> Gran Encuesta Integrada de Hogares. DANE 2013

<sup>6</sup> Índice de Precios al Consumidor (IPC). Variaciones Porcentuales. DANE 2014.

educación, salud y vivienda<sup>5</sup>, lo que nos permite mantener un buen nivel de precios frente a otros bienes y servicios.

De acuerdo con la última encuesta de ingresos y gastos a nivel nacional, realizada por el DANE (año 2007), el gasto en restaurantes y hoteles tiene una participación del 10% en el gasto total de los hogares. El incremento en el consumo en hogares en el III trimestre de 2013, frente al mismo trimestre de 2012, fue de 4,0%. El promedio del incremento en el consumos de los hogares de los últimos 10 años, según fuentes del Banco Mundial corresponde a 4,2%, afectado por un incremento casi nulo en 2009, y con un promedio 64,7% como porcentaje del PIB<sup>7</sup>.

Tomando en cuenta los análisis de tendencias gastronómicas de Trendwatching.com<sup>8</sup> (firma independiente de tendencias globales de consumo), Sterling-Rice Group<sup>9</sup> (firma constructora de imagen de marca), Fenalco<sup>10</sup> (Federación nacional de Comerciantes) y el conocimiento del equipo de planeación, se establecieron las tendencias que afectan el mercado actualmente.

Un punto en común en todos los estudios y proyecciones es el cambio hacia el consumo saludable, considerada como la tendencia más fuerte y más global. La comida se convierte en una experiencia que además de felicidad, busca bienestar,

---

<sup>7</sup> <http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>

<sup>8</sup> [http://trendwatching.com/trends/pdf/2014-03%20EMPATHETIC%20PRICING%20\(ES\).pdf](http://trendwatching.com/trends/pdf/2014-03%20EMPATHETIC%20PRICING%20(ES).pdf)

<sup>9</sup> <http://www.srg.com/permanent/2012/10/2013-culinary-predictions>

<sup>10</sup>

<http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20hábitos%20del%20consumidor%20colombiano>

lo que conlleva a una gran atención hacia la comida saludable, los productos orgánicos y los menús balanceados. Los chefs deberán preocuparse por preparar comida que ayude a los comensales a regular su peso. Habrá más vegetales servidos en la mesa apostándole a una comida fresca y saludable.

Una segunda tendencia corresponde al consumo amigable con el medio ambiente, y aunque es una tendencia que se siente con mayor fuerza en otros sectores, el sector gastronómico no es ajena a esta. Los comensales se concientizan cada vez más del impacto de su consumo sobre el medio ambiente y prefieren alimentos y productos que sean amigables con el planeta, analizando los materiales o ingredientes con mayor atención e incrementándose la simpatía por todo aquello que permita el reciclaje.

Otra tendencia en el sector tiene que ver con las comidas para minorías, con un gran énfasis en menús para niños. Se propone un énfasis en los nichos pequeños que regularmente se ven desatendidos, por lo que se proponen menús infantiles, vegetarianos, veganos y macrobióticos. Por otro lado, los comensales quieren probar más cosas en menores cantidades. Por esta razón se sugiere incluir una buena oferta de tentempiés, canapés y snacks, o diseñar platos pequeños de tal manera que el comensal pueda tener dos platos diferentes sin pagar ni comer en exceso.

Y finalmente se evidencia una fuerte tendencia hacia la tecnología. Hoy existe un nuevo tipo de cliente para los restaurantes, el que sabe de gastronomía gracias a la web, que le permite conocer los pormenores de la cocina en cualquier parte del mundo, y se interesa por probarla en su ciudad. Es el tipo de persona



que hace “check-in” en un restaurante, los recomienda y comenta, lo que hace que el restaurante sea visible en redes sociales. Esta tendencia va de la mano con la necesidad de la presencia del restaurante en internet, ya sea a través de una página web o una cuenta en las redes sociales, domicilios solicitados por internet y marketing on-line.

### **2.1.2 Análisis de la industria**

El análisis de la industria se ha desarrollado en el marco del modelo de 5 Fuerzas (Porter, 1980), presentado en la Tabla 4. Al analizar el resultado de la matriz se destaca con mayor peso la amenaza que representan los productos sustitutos. En el mercado de los restaurantes de almuerzos tipo ejecutivo en que los productos de alguna manera podrían catalogarse como homogéneos la amenaza latente que el cliente se desplace hacia otro restaurante se vive a diario. Es por esto que uno de los pilares que tiene Filo Restaurante es buscar la diferenciación y abrir espacio en una categoría que se podría ubicar entre los restaurantes de almuerzos ejecutivos tradicionales y los restaurantes de alta categoría. Y aunque los competidores actuales del restaurante, de acuerdo con lo expresado por uno de los propietarios, no manejan el mismo tipo de servicio por tiempos, se perciben como competencia mientras se genera una consolidación de la propuesta en el entendimiento del público.

**Tabla 4. Modelo de las 5 fuerzas.**

Fuente: El autor

Tipo de Fuerza	Peso (%)	Factores Positivos	Calif	Pond	Factores Negativos	Calif	Pond
<b>Poder de los Proveedores</b>	15%	La mayoría de los insumos del restaurante son productos agrícolas, y al ser Colombia un país con una alta producción agrícola, puede cambiarse fácilmente de proveedor (no aplica para el proveedor de proteína)	8	1,2	Buscando la calidad del producto, se han elegido a proveedores de proteína certificados, y al ser tan pocos, podrían ejercer poder sobre el restaurante	7	1,05
<b>Poder de los Compradores</b>	20%	Existe una alta cantidad de posibles compradores, y se ha logrado fidelizar a varios clientes. La posibilidad de negociación en aspecto como el precio es casi nula en los clientes que no son corporativos	7	1,4	Los clientes corporativos podrían ejercer un mayor poder al ser clientes que compran en volumen	7	1,4
<b>Amenaza de Nuevos Competidores</b>	20%	Se requiere diferenciación para entrar a un mercado tan competitivo. El restaurante cuenta con variables que no son fáciles de igualar. Es un mercado con muchos competidores	8	1,6	No se requiere una alta inversión inicial para entrar al mercado, y las barreras legales son pocas.	8	1,6
<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	25%	Relación costo/beneficio que no es posible encontrar en otros restaurantes del sector	9	2,25	En la zona se encuentran otras alternativas de alimentación que podrían sustituir los productos del restaurante, aunque no con la misma relación costo/beneficio	8	2
<b>Rivalidad de la Industria</b>	20%	Existe un alto grado de diferenciación del producto y la gran cantidad de opciones hace que no sea posible encontrar un competidor exactamente igual	6	1,2	Gran cantidad de restaurantes en la zona	7	1,4

Muy relacionado con el punto anterior está la rivalidad que se presenta en la industria. En la zona se asientan gran cantidad de restaurantes con diversas ofertas a diferentes precios lo que genera que en algunos casos los competidores se dejen llevar hacia un nivel de precios que ronda el límite inferior de la categoría. Como en el caso de Filo los proveedores que se manejan son distintos a los usados por la competencia directa y teniendo en cuenta que hay un servicio diferenciado el restaurante puede mantener su estrategia y no caer en el espiral de competencia por precio.

En cuanto al poder que tienen los proveedores en este mercado no hay un impacto significativo debido que existe una gran oferta de productos agrícolas con precios similares, sin embargo, para el caso puntual del restaurante, por los niveles de calidad que se tienen establecidos, el proveedor de la materia prima de proteína (carne, pollo, cerdo y pescado) genera un impacto mayor para la operación debido a las negociaciones de precio y plazo por lo que se convierte en un aspecto crucial, influenciado en gran parte por la política que manejan en el restaurante para la elección de los proveedores según afirman el administrador y la jefe de cocina.

Con respecto al poder de los compradores al ser un mercado amplio no se genera influencia que pueda modificar aspectos de la operación sin embargo, en el caso de los convenios que se están desarrollando con clientes corporativos se podría presentar una mayor presión en aspectos como el precio o en características de los platos.

Finalmente, para que nuevos competidores lleguen al mercado no se necesita una gran inversión ni existen aspectos legales que sean determinantes para establecer un nuevo restaurante, pero al ser un mercado tan competido es necesario tener un aspecto que permita diferenciarse y en este punto en particular Filo Restaurante posee unas características que no son fáciles de igual y están muy relacionados con el conocimiento que ostenta el administrador.

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO**

En el análisis interno es de gran importancia identificar cuáles son los aspectos claves del negocio que permitirán establecer fortalezas y debilidades, con el fin de aprovechar las oportunidades y hacerle frente a las amenazas que se presentan en el mercado.

Luego de establecer con el administrador y el equipo creativo del restaurante los factores determinantes, estos se relacionan en el análisis EFI presentada en la Tabla 5, en la que se evalúan dichos factores competitivos internos que se tratarán a continuación.

Uno de los factores claves que más pesa en Filo Restaurante es el capital humano. El conocimiento del administrador en la dirección de la cocina y sus diferentes implicaciones en la cadena de suministro. El conocimiento aportado desde la óptica de empresas del sector hotelero y restaurantes de alta gama permiten impartir entre los comensales un servicio diferenciado para la categoría de restaurante a la que pertenece.

**Tabla 5. Análisis EFI.**

Fuente: El autor

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	DESCRIPCIÓN DEL FACTOR	PESO	FILO		AL DENTE		NAPS		i COFFEE	
			Calif. 1 - 4	Peso pond. 1 - 4	Calif. 1 - 4	Peso pond. 1 - 4	Calif. 1 - 4	Peso pond. 1 - 4	Calif. 1 - 4	Peso pond. 1 - 4
Nivel del servicio al cliente	Excelencia en el servicio y la atención que se le presta a los comensales	15	4	0,6	2	0,3	2	0,3	3	0,5
Experiencia del capital humano	Conocimiento de los empleados en cada uno de sus cargos	10	4	0,4	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Calidad del producto/servicio	Productos de primer nivel y presentación óptima del plato, el restaurante y sus empleados	10	3	0,3	1	0,1	3	0,3	3	0,3
Comunicación con el cliente	Conocimiento de los clientes fieles y los usuarios que permite conocer sus gustos y preferencias	10	4	0,4	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Retroalimentación del cliente	Capacidad de atender las observaciones de los clientes	10	3	0,3	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Nivel de precios	Precios de la carta que permitan tener un margen del 30%	10	1	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Acceso a proteína de alta calidad	Contar con proveedores de proteína que ofrezcan productos de alta calidad	8	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,1
Innovación en los platos	Actualización de la carta con platos que se renuevan conforme a las innovaciones del sector gastronómico	8	3	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Servicio de plato por tiempos	El pedido se lleva a la mesa y se entrega por tiempos de acuerdo al avance del cliente	7	4	0,28	1	0,07	1	0,07	1	0,1
Gestión de la cocina	Capacidad de obtener la mayor eficiencia en costos por servicio	7	1	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,2
Propiedad del establecimiento	Ser el propietario del local comercial, le permite un mayor dominio sobre este y la estabilidad para no cambiar el restaurante de ubicación.	5	1	0,1	1	0,1	3	0,2	3	0,2
<b>Total puntaje ponderado</b>		<b>1,00</b>		<b>3,1</b>		<b>1,6</b>		<b>2,0</b>		<b>2,5</b>
<b>Total % nivel de ventaja global para la empresa</b>				<b>77%</b>		<b>40%</b>		<b>51%</b>		<b>63%</b>

El servicio es el pilar fundamental del modelo de negocio que se quiere implementar en Filo debido que toda la experiencia que se genera para los clientes está basada en la comunicación que se establece entre estos y los meseros que los atienden.

El enfoque de servicio, además de la buena atención que debe existir como mínima exigencia, está dado por la manera en que son recibidos y atendidos los clientes desde su llegada. El hecho de no tener un menú escrito refuerza la comunicación por medio de las recomendaciones y permite al host tener la oportunidad de profundizar en gustos de los comensales.

Adicionalmente, el servicio se complementa por la gestión oportuna en la cocina que permite mantener los tiempos en la salida de los platos. Esto nos lleva a otro aspecto clave que es el servicio de los platos por tiempos. A diferencia de los restaurantes de la misma categoría se ofrece un valor agregado sirviendo por tiempos a los clientes, es decir, primero se sirve la sopa o la crema y una vez terminada inmediatamente se lleva el plato.

Finalmente, otro aspecto clave que distingue a Filo restaurante entre sus competidores es la calidad de sus alimentos y el gramaje de la porción de las proteínas, que es superior al de los restaurantes de la categoría.

Tanto la comunicación como el servicio, la calidad y la gestión de la cocina representan fortalezas que nos han permitido aprovechar las oportunidades y posicionarnos en el mercado como una opción más cercana a los restaurantes de alto nivel manteniendo un nivel de precios de la categoría de almuerzos.

Estos mismos aspectos permiten que el restaurante se pueda defender de las amenazas que se presentan. El modelo de comunicación desarrollado ha permitido crear un lazo de fidelidad con los clientes, y aunque está en una etapa naciente, se va consolidando como el aspecto fundamental para combatir las amenazas que se presentan en una categoría que podría decirse presenta productos muy homogéneos.

De acuerdo con el análisis realizado por el administrador y copropietario del restaurante, el esfuerzo que se realiza para mantener un estándar superior en calidad de productos tiene como consecuencia un impacto directo en la estructura de costos debido que el valor de la materia prima, puntualmente la proteína, genera que se tenga un margen reducido, distante del esperado de acuerdo con las proyecciones iniciales.

Este aspecto representa una debilidad estratégica frente a los restaurantes de categoría similar debido que operan con menores costos de materia prima y a un precio que les permite tener entre 15% y 20% de margen.

Lo anterior va estrechamente relacionado con el precio que está fijado que aunque es mayor a los de los competidores directos no permite todavía generar un margen interesante para la operación, de acuerdo con lo que menciona el administrador.

### **2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO**

En la zona de influencia el restaurante es reconocido, a pesar de su poco tiempo en el mercado, por el servicio que brinda, y por la calidad y presentación de sus platos. Platos mucho mejor presentados al momento de servir y mayor gramaje en la proteína han permitido que el restaurante se destaque y haya logrado posicionar su marca frente a los competidores.

Sin embargo, esta diferenciación vía calidad en los productos y proveedores, y mayores porciones de proteína han resultado en una afectación directa de la estructura de costos reduciendo el margen significativamente.

Los tres restaurantes que son competencia directa manejan en promedio precios más bajos y un volumen más alto del que tiene el restaurante

### **2.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS**

La aplicación de una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA ampliada) (Serna, 2008) como se aprecia en la Tabla 6, permite crear una mejor perspectiva de los retos que se deben asumir para continuar con una tendencia de crecimiento y de fortalecer la marca.

Es de vital importancia que el restaurante pueda fortalecer y capitalizar el espacio creado con este nuevo formato de servicio que se presenta como un aspecto diferenciador e innovador en una categoría dominada por el servicio tipo buffet.



**Tabla 6. DOFA ampliada**

**1. Fuente: El autor**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>Experiencia y conocimiento del administrador del Restaurante</p> <p>Servicio de platos por tiempos</p> <p>Gramaje de proteína superior al de los restaurantes de su categoría</p> <p>Fidelización del cliente, clientes no corporativos no tienen el poder para negociar precio</p> <p>Productos de primer nivel y presentación óptima del plato, el restaurante y sus empleados</p> <p>Relación con el cliente permite conocer con más rigurosidad sus gustos y preferencias</p>	<p>Bajo margen que genera poco flujo de caja</p> <p>Capacidad de cocina subutilizada</p> <p>Pocas actividades de promoción para un negocio nuevo, lo que no ha permitido fortalecer la imagen</p> <p>Incapacidad de obtener la mayor eficiencia en costos por servicio</p> <p>No ser propietarios del inmueble en el que se encuentra el restaurante</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>Reducción de la tasa de desempleo</p> <p>Leve aumento del IPC con variación en el crecimiento decreciente</p> <p>Insumos más económicos por TLC's</p> <p>Incremento demográfico en el estrato social medio y medio-alto</p> <p>Posibilidad de aumentar convenios corporativos</p> <p>Acceso a personas con movilidad reducida</p> <p>Tendencia a la cocina internacional y sofisticada</p> <p>Tendencia en comida saludable</p> <p>Tendencia en el uso de empaques ecológicos</p>	<p>Aprovechar los TLC para buscar insumos más económicos</p> <p>Contratar una persona que se encargue de la actividades comerciales</p> <p>Incremento del precio en los platos especializados (internacionales y saludables) para lograr mayor margen</p> <p>Diseñar una estrategia de publicidad para dar a conocer el restaurante como proveedor de alimentos a clientes corporativos</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>Crecimiento por debajo del PIB total.</p> <p>Proliferación de restaurantes en el sector</p> <p>Ingreso de nuevos competidores</p> <p>Clientes corporativos con convenios son propensos a exigir negociación de precio</p>	<p>Comunicar el servicio diferenciado por medio de una estrategia de publicidad, de tal forma que el restaurante se destaque sobre los demás del sector</p> <p>Ampliar el horario de atención con una oferta nueva de productos</p> <p>Estandarización de procesos</p>

Una vez que se genere una recordación de la marca en el público, la negociación con potenciales clientes corporativos podría darse en condiciones más favorables en las que el restaurante tenga que ceder menores condiciones.

Finalmente, se presenta un desafío muy importante para el restaurante en lo que se refiere a las tendencias lo que permitiría enriquecer la oferta presentada y lograr más aspectos diferenciadores en el mercado. Adicionalmente, expandir el portafolio de productos permitirá aprovechar de una mejor manera la capacidad instalada de cocina que hoy funciona aproximadamente al 15% de su capacidad total.

### **3. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES**

La propuesta de creación de las declaraciones institucionales se plantea desde la perspectiva de alineación estratégica, buscando que los elementos que se proyectan como claves para el desarrollo y crecimiento del restaurante sean visualizados con la relevancia adecuada.

#### **3.1 MISIÓN**

Se propone la siguiente declaración de Misión:

Satisfacer las necesidades alimenticias de los clientes con calidad y servicio brindando un buen servicio y una alimentación saludable, balanceada y de calidad, contando con el respaldo y la experiencia de nuestros colaboradores y la fiabilidad de los proveedores para fortalecer la comunicación con el cliente buscando conocer sus expectativas y así mejorar nuestros productos.

### **3.2 VISIÓN**

Se propone la siguiente declaración de Visión:

Ser en 5 años una compañía reconocida por su concepto único, que ofrece soluciones alimenticias caracterizadas por tener un servicio innovador, calidad en sus alimentos y con presencia en varios puntos de la ciudad para cumplir al máximo las expectativas de los comensales.

### **3.3 VALORES**

Se propone la siguiente lista de Valores:

- Respeto
- Excelencia
- Satisfacción del cliente
- Compromiso
- Creatividad e Innovación
- Trabajo en equipo
- Eficiencia

### **3.4 PRINCIPIOS**

Se propone la siguiente lista de Principios:

- Dar a los demás un trato respetuoso, no sólo de parte del personal de la empresa hacia los clientes y proveedores, sino también entre los mismos miembros del restaurante, desde el rango más alto, hasta el rango inferior, todos merecen el mismo trato respetuoso.

- Tenemos como regla ser excelentes en todos nuestros procesos, siempre buscando la optimización de nuestras operaciones manteniendo nuestra calidad característica, con miras a ofrecer productos y servicios que excedan las expectativas del cliente.
- Como pilar de nuestra misión, debemos velar por la total satisfacción del cliente, de tal manera que se sienta a gusto tanto con los productos como con el servicio ofrecido.
- Somos personas comprometidas con nuestro trabajo, buscamos dar lo mejor de si en cada una de nuestras responsabilidades con el fin de lograr resultados exitosos.
- Dado que parte de nuestra visión es que seamos reconocidos por un servicio innovador, hay un gran espíritu de creatividad e innovación que es aplicado en las definiciones de servicio hacia el cliente.
- Nuestros colaboradores trabajan en equipo, se reconocen las capacidades individuales y busca lograr sinergias que se reflejen en un mejor desempeño y en una capacidad de grupo que logre suplir exitosamente todos los requerimientos que se presenten.
- Utilizamos de forma adecuada los medios y recursos con los cuales contamos, con el fin de alcanzar nuestros objetivos y metas programadas, optimizando el uso de los recursos y el tiempo disponibles en todas la funciones y áreas del restaurante.

### **3.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos presentados surgen de la realización de una mesa de trabajo en la que hicieron presencia los dos socios del restaurante (uno de ellos es el administrador) y la cocinera jefe, apoyados en la metodología que se ha venido trabajando para este plan soportado en el modelo CANVAS y la matriz DOFA.

#### Perspectiva de Aprendizaje y desarrollo

- Gestión del conocimiento. Identificación e implementación del nuevo conocimiento.
- Continuar con el fortalecimiento de la cultura del servicio y la calidad
- Fortalecimiento del capital humano

#### Perspectiva de los procesos internos

- Investigación en cocina de otros países para ofrecer alternativas nuevas y diferentes
- Despertar el interés de los clientes en nuevos productos ofrecidos por el restaurante (diferente de los almuerzos)
- Gestión de clientes corporativos para nuevos convenios
- Optimización de los procesos productivos para mejorar eficiencia

#### Perspectiva del cliente

- Mayor integración de la oferta con los clientes corporativos

- Contar con una estrategia de comunicación que permita acercar al cliente los servicios del restaurante

#### Perspectiva financiera

- Nueva oferta de platos diferenciados a los del menú tradicional, enfocados en cocina internacional y cocina saludable libre de proteína animal que generen un mayor margen de utilidad que los platos actuales.
- Ofrecer atención en un nuevo horario
- Mejorar la actual estructura de costos

El mapa estratégico que muestra la relación entre los objetivos de las diferentes perspectivas y el plan estratégico que entrega una descripción de los objetivos y los proyectos que se llevarán a cabo para cumplirlos se pueden apreciar en la Figura 1 y en la Tabla 7 respectivamente.

Figura 1. Mapa Estratégico

1.1 Fuente: El autor

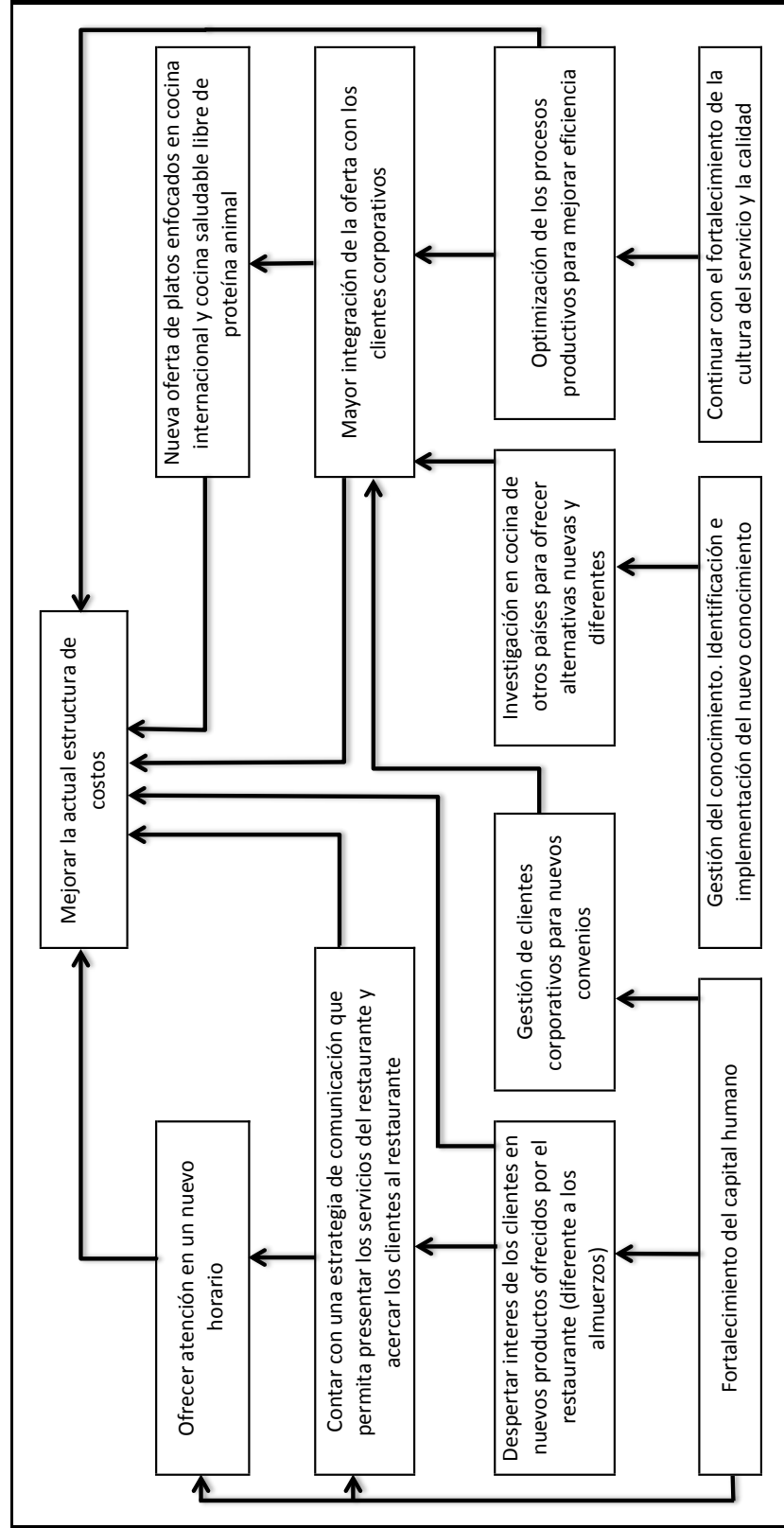


Tabla 7. Plan estratégico.

1.2 Fuente: El autor

PERSPECTIVA DEL BSC	OBJETIVO	INDICADOR	METRICA	META	PROYECTO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	CRONOGRAMA						
							2014	2015	2016	2017	2018		
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mejorar la actual estructura de costos	% de costos	(Costo de ventas + Gastos operacionales / Ingresos operacionales)	Mejorar en un 30% los costos del restaurante	Consecución de insumos más económicos y de igual calidad buscando incluso asociarnos con otros dos restaurantes de la zona para efectuar las compras en bloque.	Administrador		X		X			
	Ofrecer atención en un nuevo horario	Apertura del nuevo horario	Apertura del nuevo horario	Ofrecer servicio en la tarde y noche	Con base en las investigaciones con los consumidores, ofrecer una propuesta gastronómica que incluya bebidas alcohólicas en horario vespertino y/o nocturno	Administrador		X	X	X	X	X	
	Nueva oferta de platos enfocados en cocina internacional y cocina saludable (le de proteína animal)	# de platos nuevos en cada una de las categorías	# nuevos platos/total platos de la carta	Generar por semestre al menos tres nuevos platos por cada carta	Promoción de los nuevos platos para trasladar el consumo de los clientes cada vez más hacia las dos nuevas líneas de cartas buscando incrementar margen e ir eliminando los platos de menor margen	Administrador (chef) y Sous chef		X		X			
	Contar con una estrategia de comunicación que permita acercar al cliente los servicios del restaurante	Incremento porcentual de clientes mes a mes	(# de almuerzos vendidos en el mes / # de almuerzos vendidos el mes anterior) - 1	Incremento mensual de clientes del 10%	Mejorar la página de facebook del restaurante. Crear la cuenta de Instagram y Twitter. Realizar piezas publicitarias que estén a la mano para los clientes del restaurante y que sean entregados a clientes potenciales en lugares estratégicos	Comercial			X	X	X	X	X
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mayor integración de la oferta con los clientes corporativos	Solicitudes de negociación de precios al momento de la firma del convenio	Precio de los platos del convenio	Cero reducciones de precio	Concentración de los requerimientos alimenticios de los clientes corporativos para poder ofrecer un producto a gusto, sin dar espacio a reducciones de precio, con lo que se busca aumentar el margen por ventas de volumen	Administrador			X				
	Optimización de los procesos productivos para mejorar eficiencia	Reducción en los costos de operación	(Costos operacionales semestre actual / Costos operacionales semestre anterior) - 1	Reducción del 15% en los costos operacionales	Contratar una asesoría para estandarizar los procesos, identificar los procesos que agregan y que no agregan valor, y modificar los procesos de acuerdo a lo identificado.	Administrador			X				
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	Gestión de clientes corporativos para nuevos convenios	# de convenios nuevos por semestre	# de convenios nuevos por semestre	Firmar mínimo un convenio semestral	Llegar a más clientes corporativos basados en las estrategias de publicidad y promoción	Comercial			X	X	X	X	
	Despejar el interés de los clientes en nuevos productos ofrecidos por el restaurante (diferente a los almuerzos)	Ventas por desayunos y vinos por vinos	Participación de las ventas de desayunos y vinos en las ventas totales	40% de las ventas provenientes de desayunos y vino a junio 2015.	Generar campañas de expectativa entre los clientes por medio de los nuevos individuales del restaurante	Comercial			X	X	X	X	
	Investigación en cocina de otros países para ofrecer alternativas nuevas y diferentes	# de nuevos diseños	# de nuevos diseños efectivos	Generar por semestre al menos tres nuevos platos por cada carta	Investigación de tendencias mundiales para generar una base de platos con el fin de efectuar nuevos lanzamientos que permitan ir renovando la oferta del restaurante	Administrador (Chef)			X	X	X	X	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Fortalecimiento del capital humano	Nivel de conocimiento del nuevo host y de la persona comercial	Prueba de conocimiento por cada módulo	Pleno conocimiento sobre la carta y los nuevos lanzamientos	Contratar un host para mejorar el servicio al cliente y un comercial para actividades de comunicación y para potencializar la consecución de nuevos convenios	Administrador				X			
	Continuar con el fortalecimiento de la cultura del servicio y la calidad de productos	Índice de quejas y reclamos por servicio y/o calidad de los productos	# de quejas y reclamos / # total de solicitudes de servicio hechas por los clientes	Índice de OAR no supere el 3%	Fortalecer la cultura de servicio por medio de los manuales de servicio e información de producto y un manual de protocolo y realizar una reunión de servicio una vez a la semana.	Administrador			X	X	X	X	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Capacitación del personal para el nuevo conocimiento.	Empleados en capacidad de desarrollar actividades de servicio al cliente independiente de su cargo.	Calificaciones de supervisión por parte de los mensajeros satisfactoria a diciembre 2014	80% de la planta calificada por parte de supervisión por parte de mensajeros satisfactoria a diciembre 2014	Identificar la experiencia previa del administrador para revisar transferencia e identificar falencias. Creación de un manual con información básica de los estilos de cocina que sirve el restaurante y sus orígenes para que el empleado nuevo o no preparado pueda construir sus bases. Creación de un protocolo único para recibir a los clientes.	Administrador				X			
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>							<b>\$ 16.392.000</b>						
Ventas netas año promedio							\$ 197.000.000						
Impacto anual en estructura costos %							8%						



#### 4. PROCESO ESTRATEGICO

La implementación efectiva de este plan estratégico se da desde la perspectiva del aprendizaje y el desarrollo del capital humano, el cual es el pilar de Filo Restaurante. Desde su nacimiento el restaurante fue pensado para que el cliente lo reconozca como un lugar en el que se destaca el servicio al cliente al igual que la calidad en los productos.

De acuerdo con esto, la base del plan estratégico es el fortalecimiento del capital humano del restaurante, el cual se ha planteado desde dos perspectivas, la primera, es la ampliación del personal, que incluye la contratación de un *host* o anfitrión que se encargue de la atención del cliente y el conocimiento de los gustos y preferencias de este, y de una persona que se haga cargo de la parte comercial, siendo el responsable de las estrategias de comunicación y de gestionar los convenios corporativos. La segunda perspectiva corresponde a un proceso de gestión del conocimiento, en la que se realizará un proceso de identificación del conocimiento al interior del restaurante con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de este, para posteriormente diseñar un plan tanto de documentación y transferencia del conocimiento, como de capacitación en los aspectos que deban ser reforzados.

A nivel interno se llevará a cabo un proyecto de optimización de los procesos del restaurante, buscando eliminar las actividades que consumen recursos y que no agregan valor. De igual manera, se llevará un mayor control de los procesos de gestión con los clientes corporativos, esto con el fin de poder medir la eficiencia y

los avances en este segmento que es el que mayor volumen le aportará al restaurante, y que nos permitirá un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada, para ello, el nuevo personal comercial buscará un mayor acercamiento con los clientes corporativos de tal manera que se puedan conocer los requerimientos alimenticios de cada uno, y ofrecer una propuesta que satisfaga sus necesidades, además de llevar a cabo una estrategia de comunicación que permita acercar al cliente todos los servicios del restaurante. Paralelo a estos procesos se adelantará un proyecto de innovación que incluye investigación de nuevas propuestas gastronómicas que puedan ser incluidas en el restaurante, y que esté basado en las tendencias del mercado y en los gustos de los clientes. Con dicho proyecto se busca generar dos nuevos menús en el restaurante, uno enfocado en comida internacional y otro en cocina saludable y libre de proteína animal, con el objetivo de ir trasladando el consumo de los clientes hacia estas líneas de producto que ofrecen un mayor margen de utilidad para el restaurante. De igual manera, se aprovechará para evaluar la propuesta gastronómica y vinícola que se planea ofrecer en un nuevo horario de servicio vespertino y nocturno con el que contará el restaurante.

Finalmente, la optimización de los procesos, las actividades para incrementar clientes, los nuevos menús y el nuevo horario de servicio, junto a la evaluación de nuevos proveedores y/o asociaciones con otros restaurantes para mejorar el poder de negociación frente los proveedores, tienen como objetivo mejorar la estructura de costos con la que cuenta el restaurante, teniendo como meta mejorar en un 30% los costos del restaurante.

## 5. CONCLUSIONES

Con el proyecto se evidencia la importancia de llevar a cabo un proceso sistémico y sistemático en los proyectos de crecimiento y desarrollo de las empresas, en el que sean analizadas variables tanto internas, como externas, en el que los puntos de vista del cliente y de los colaboradores sean tenidos en cuenta como directos implicados en la cadena de valor del producto, en el que se es consciente de que la empresa no es una isla, sino que hace parte de una industria y que se encuentra en un entorno social y económico que la afecta directamente y en el que se debe tener claro lo que se hace, a donde se quiere llegar, y de que manera.

Para el caso específico del restaurante, se hace evidente que en un ambiente tan competitivo, es necesario definirse por una estrategia de costo o de diferenciación que le permita sobrevivir en el mercado, y Filo Restaurante tuvo claro desde su constitución que diferenciarse de su competencia sería lo que le permitiría mantenerse y crecer. El análisis externo permitió establecer las tendencias gastronómicas globales y los vacíos en la oferta alimenticia del sector para con ello definir hacia donde dirigir los esfuerzos de desarrollo, y el análisis interno proporcionó la información necesaria para establecer una estructura de personal, de procesos, de costos y de capacitación y formación que permitiera un desarrollo en línea con la estrategia.

La consideración de los puntos de vista de los colaboradores y los clientes amplió el panorama de las oportunidades y permitió que se definieran de forma más específica las acciones de mejora, ya que se recibieron aportes de las personas que interactúan directamente con el producto y con el servicio de atención, variables clave en la propuesta de valor del restaurante, al tiempo que se conoció el nivel de compromiso y fidelización con la empresa, y lo que esta quiere representar.

Este conjunto de actividades permitieron clarificar la razón de ser del restaurante, la forma en la que quieren ser reconocidos y el rumbo hacia el que se quiere dirigir la empresa, que una vez definido, sirvió para puntualizar los objetivos que se deben ser cumplidos para lograr alcanzar la meta de crecimiento y desarrollo deseada, por medio de proyectos estratégicos que abarcan el desarrollo del personal, mejorar en los procesos internos, proyectos de innovación, adquisición de clientes, crecimiento y productividad, de tal manera que quedara establecida una hoja de ruta sistemática que el restaurante pudiera seguir para construir paso a paso el futuro en que se está visualizando.

## **6. REFERENCIAS**

Acosta, A. (2014). Material de clase. Curso Proyecto de Grado II. Universidad Icesi, 2014.

Banco Mundial. (2014). Datos País Colombia. Recuperado el día 10 de febrero de 2014 de <http://datos.bancomundial.org/pais/colombia>

- DANE. (2014). Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Boletín de prensa. Principales indicadores del mercado laboral. Bogotá. 65 páginas.
- DANE. (2013). Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Gran encuesta integrada de hogares. Bogotá.
- DANE. (2014). Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Índice de precios al consumidor (IPC) Variaciones porcentuales. Recuperado el día 11 de febrero de 2014 de [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/ene14/IPC\\_Variacion.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/ipc/ene14/IPC_Variacion.xls)
- España, R. (2013). Los cambiantes hábitos del consumidor colombiano. Recuperado el 17 de marzo de 2014 de <http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20hábitos%20del%20consumidor%20colombiano>
- Norton, D. y Kaplan, R. (2005) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. 322 páginas.
- Ojeda, G. Ordóñez, M. Ochoa, L. (2011) *Encuesta Nacional de Demografía y Salud 2010*. Bogotá. Profamilia. 727 páginas.
- Osterwalder, A, y Pigneur, Y (2011). *Generacion de Modelos de Negocio*. Editorial Deusto S.A. Ediciones.
- Porter, M. E. (2008) *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review, Jan. 2008.
- Sterling-Rice Group. (2012). 10 Cutting-edge dining trends of 2013. Recuperado el día 17 de marzo de 2014 de <http://www.srg.com/permanent/2012/10/2013-culinary-predictions>
- Trendwatching.com. (2014). Trend bulletin de América del sur y central, marzo de 2014. Recuperado el día 18 de marzo de 2014 de [http://trendwatching.com/trends/pdf/2014-03%20EMPATHETIC%20PRICING%20\(ES\).pdf](http://trendwatching.com/trends/pdf/2014-03%20EMPATHETIC%20PRICING%20(ES).pdf)