

**DISEÑO UN PLAN DE MEJORA MEDIANTE EL USO DE  
HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS PARA LA RECUPERACIÓN  
ECONÓMICA DEL SECTOR GASTRONÓMICO ENBOGOTÁ**

**ALEJANDRA GUACHETÁ BUENDÍA  
JUAN SEBASTIAN ESLAVA NIETO**

Proyecto integral de grado para optar al título de  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

Director

**JUAN CARLOS ROBLES**

Profesional en Gerencia Estratégica de Negocios, Magíster en Innovación y Dr., en  
Administración

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERÍAS  
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BOGOTÁ D.C**

**2022**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

Juan Carlos Robles  
Firma del director

---

Nombre  
Firma del Presidente del Jurado

---

William Penagos  
Firma del Jurado 1

---

Julio Daza  
Firma del Jurado 2

Bogotá D.C Febrero de 2022

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector de Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana de la Facultad de Ingenierías

Dra. Naliny Patricia Guerra Prieto

Director de Programa de Ingeniería Industrial

Dr. Julio Aníbal Moreno Galindo

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestos en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mi familia, por confiar en mí siempre y ser un apoyo incondicional en cada paso que doy en mi vida, cuidándome y dándome la fortaleza en los momentos más críticos que he necesitado para continuar con los retos que quería asumir, gracias a ellos soy lo que soy ahora A Mateo Noriega por la comprensión que me ha brindado apoyándome en este proyecto. - Alejandra Guachetá Buendía

Dedico este trabajo en primera instancia a mi familia ya que me han forjado como la persona que soy y me han brindado el apoyo para poder superar cada uno de los obstáculos que se han presentado a través de los años y me han dado herramientas para manejar dificultades que ha futuro podría tener, en segunda instancia a mis amigos más cercanos ya que me brindaron conocimientos de sus experiencias y ánimos en momentos críticos a través de la carrera y el proyecto. -Juan Sebastián Eslava Nieto

## **AGRADECIMIENTO**

Principalmente queremos expresar nuestro agradecimiento a Dios y a nuestras familias, por brindarnos su apoyo constantemente y guiarnos en cada etapa de la carrera, así como a nuestros amigos por creer en nosotros.

A la Fundación Universidad de América por formarnos como profesionales íntegros, y por proporcionarnos conocimientos necesarios para culminar la carrera, y permitirnos tratar con profesionales en las áreas necesarias para el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, a las personas que de cierta forma nos ayudaron, acompañaron y apoyaron para poder finalizar este trabajo.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	13
INTRODUCCIÓN	14
1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.1. Antecedentes	18
1.2 Pregunta de investigación	20
1.3 Justificación	21
1.4 Objetivo general	23
1.5 Objetivos específicos	23
2.METODOLOGÍA	24
2.1 Enfoque y método de investigación	24
2.2 Fuentes de información	24
2.3 Fases	25
2.3.1 Fase exploratoria	25
2.3.2 Fase descriptiva	25
2.3.3 Fase analítica	26
2.3.4 Fase de diseño	26
3.MARCO REFERENCIAL	27
3.1Marco conceptual	27
3.1.1Herramientas estratégicas	27
3.1.3 Indicadores financieros	29
3.1.4 Plan de mejora	30
3.1.5 Innovación	31
3.2 Marco teórico	32

3.2.1 <i>Plan de mejora</i>	32
3.2.2 <i>Herramientas estratégicas</i>	34
3.2.3 <i>Indicadores Financieros</i>	43
3.2.4 <i>Recuperación económica</i>	46
3.3 Marco histórico	47
3.4 Marco normativo	51
4.RESULTADOS Y ANÁLISIS	55
4.1 Tamaño de la muestra	55
4.2 Análisis de los indicadores financieros	56
4.2.1 <i>Razón corriente</i>	57
4.2.2 <i>Prueba ácida</i>	59
4.2.3 <i>Capital de trabajo</i>	61
4.2.4 <i>Razón de endeudamiento</i>	63
4.2.5 <i>Endeudamiento financiero</i>	65
4.2.6 <i>Impacto carga financiera</i>	67
4.2.7 <i>Margen bruto</i>	69
4.2.8 <i>Margen neto</i>	71
4.2.9 <i>ROE</i>	73
4.2.10 <i>ROA</i>	75
4.2.11 <i>EBITDA</i>	77
4.3 Identificación y análisis de factores que afectan al sector gastronómico	80
4.3.1 <i>Debilidades en las empresas estudiadas</i>	80
4.3.2 <i>Amenazas en los restaurantes</i>	81
4.3.3 <i>Tecnología en los restaurantes</i>	81
4.3.4 <i>Innovación en los restaurantes</i>	82

4.4 Herramienta estratégica: Cuadro estratégico ( Curva de valor)	84
4.5 Marco de las cuatro acciones	85
<i>4.5.1 Eliminar</i>	86
<i>4.5.2 Reducir</i>	86
<i>4.5.3 Incrementar</i>	86
<i>4.5.4 Crear</i>	87
4.6 Nueva curva de valor	88
4.7 Modelo de Innovación de valor, Piedra angular.	89
4.8 Plan de mejora	89
5.CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA	95
ANEXOS	101

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1</b> <i>Árbol del problema.</i>	17
<b>Figura 2</b> <i>PIB valores a precios corrientes del sector alojamiento y servicios de comida.</i>	21
<b>Figura 3</b> <i>Índice departamental de competitividad</i>	22
<b>Figura 4</b> <i>Definiciones de herramientas estratégicas</i>	28
<b>Figura 5</b> <i>Definiciones de recuperación o reactivación económica</i>	29
<b>Figura 6</b> <i>Definiciones de indicadores financieros</i>	30
<b>Figura 7</b> <i>Definiciones de plan de mejora</i>	31
<b>Figura 8</b> <i>Definiciones de innovación</i>	32
<b>Figura 9</b> <i>Esquema del modelo de Porter</i>	36
<b>Figura 10</b> <i>Componentes de la matriz DOFA</i>	37
<b>Figura 11</b> <i>Descripción de los factores PESTEL</i>	38
<b>Figura 12</b> <i>Matriz ANSOFF</i>	39
<b>Figura 13</b> <i>Marco de las 4 acciones</i>	35
<b>Figura 14</b> <i>Herramientas estratégicas tradicionales e innovadoras</i>	43
<b>Figura 15</b> <i>Marco legal para la recuperación económica en el sector gastronómico</i>	54
<b>Figura 16</b> <i>Razón corriente</i>	59
<b>Figura 17</b> <i>Prueba acida</i>	61
<b>Figura 18</b> <i>Capital de trabajo</i>	63
<b>Figura 19</b> <i>Razón de endeudamiento</i>	65
<b>Figura 20</b> <i>Endeudamiento</i>	67
<b>Figura 21</b> <i>Impacto carga financiera</i>	69
<b>Figura 22</b> <i>Margen bruto</i>	71
<b>Figura 23</b> <i>Margen neto</i>	73
<b>Figura 24</b> <i>ROE</i>	75
<b>Figura 25</b> <i>ROA</i>	77

<b>Figura 26</b> <i>EBITDA</i>	<b>79</b>
<b>Figura 27</b> <i>Curva de valor actual del sector gastronómico en la ciudad de Bogotá.</i>	<b>85</b>
<b>Figura 28</b> <i>Nueva curva de valor del sector gastronómico en la ciudad de Bogotá.</i>	<b>89</b>
<b>Figura 29</b> <i>Plan de mejora.</i>	<b>91</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1</b> <i>Razón corriente</i>	<b>58</b>
<b>Tabla 2</b> <i>Prueba ácida</i>	<b>60</b>
<b>Tabla 3</b> <i>Capital de trabajo</i>	<b>62</b>
<b>Tabla 4</b> <i>Razón de endeudamiento</i>	<b>64</b>
<b>Tabla 5</b> <i>Endeudamiento financiero</i>	<b>66</b>
<b>Tabla 6</b> <i>Impacto carga financiera</i>	<b>68</b>
<b>Tabla 7</b> <i>Margen bruto</i>	<b>70</b>
<b>Tabla 8</b> <i>Margen neto</i>	<b>72</b>
<b>Tabla 9</b> <i>ROE</i>	<b>74</b>
<b>Tabla 10</b> <i>ROA</i>	<b>76</b>
<b>Tabla 11</b> <i>EBITDA</i>	<b>78</b>

## **RESUMEN**

Tras la crisis sanitaria del COVID 19 varios sectores económicos se vieron afectados en mayor medida desde el punto de vista financiero sus modelos de negocios. Siendo el sector gastronómico uno de ellos, la falta de flexibilización y adaptación en sus procesos supuso varios problemas para confrontar la situación actual. Esta investigación analiza el sector gastronómico tras la llegada de la pandemia, evaluando su situación financiera tras las medidas de bioseguridad impuestas por el Gobierno, los factores internos y externos que afectaron a esta industria y las oportunidades de mejora teniendo en cuenta estrategias innovadoras como el océano azul mediante el marco de las cuatro acciones, logrando establecer una nueva curva de valor para el sector enfrentando los nuevos retos que la sociedad establece.

**PALABRAS CLAVE:** Plan de mejora, Herramientas Estratégicas, Indicadores Financieros, Recuperación Económica, Innovación

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se enfoca en general recomendaciones a través de un plan de mejora para el sector gastronómico en la ciudad de Bogotá, esto debido a que desde la pandemia COVID-19 que inicio en 2019 y actualmente aun continua con algunas regulaciones impuestas por cada gobierno, se pudo observar que el sector gastronómico fue afectado fuertemente y se quiso buscar soluciones a estas afectaciones.

El proyecto se estructura de manera tal que inicialmente se muestra el planteamiento del problema, conformado por los antecedentes, la pregunta de investigación, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos. Seguido por la metodología en donde especificamos el enfoque y el método de investigación, luego las fuentes de información a utilizar, y las fases.

A continuación, se presenta el marco referencial y el marco teórico en donde se exponen los conceptos necesarios para entender y desarrollar el proyecto; y por último se da el desarrollo con los resultados y análisis respectivos cerrando con las conclusiones del proyecto.

Mediante el uso de herramientas que permiten evaluar el estado actual del sector gastronómico en la ciudad de Bogotá, del cual hay aproximadamente 2662 empresas se tomó una muestra conservadora de 20 las cuales representan los mayores ingresos en el sector ya que si estas tienen problemas, perdidas o algún tipo de caída, se puede estar seguro que las demás también tendrán situaciones similares; y a partir de estas se realizaron los procedimientos descritos para el cumplimiento de los objetivos, creando un plan de mejora que se puede ajustar a las necesidades de los restaurantes sin importar el tamaño de estos.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector gastronómico ha tomado gran importancia en los últimos años acorde con lo expresado por el director de la Consultora Objetivo, Luis Carlos Cadena el cual afirma que al menos el 42% de los colombianos comen al menos una vez a la semana fuera de sus casas[1].

El aislamiento obligatorio impuesto por parte del presidente de la República respaldado por el gobierno nacional a causa del Covid-19, tuvo grandes repercusiones en el sector gastronómico. Principalmente por el hecho del cierre de establecimientos en modelo presencial que reportaron una disminución de ventas de al menos un 67%, lo que provocó una reducción anual del 46% en los ingresos nominales y una disminución salarial del 15,2% para el año 2020 [2]. De igual manera, la cultura organizacional estática impide el aprovechamiento de oportunidades como lo son la ausencia de canales electrónicos y de conocimiento en Marketing digital teniendo como resultado una pérdida de clientes por la falta de adaptabilidad y la diversidad en los métodos de pago.

Así mismo, la capacitación y entrenamiento del personal administrativo-financiero en conjunto con las aplicaciones financieras ayudan a crear un ambiente adecuado en la toma de decisiones y aprovechamiento de nuevas oportunidades, pero la falta de estos dos factores previamente mencionados genera poca confiabilidad de los documentos que en algunos casos, esto interfiere con la información completa y oportuna del estado actual de las compañías objeto de estudio, incrementando el riesgo en la toma de decisiones.

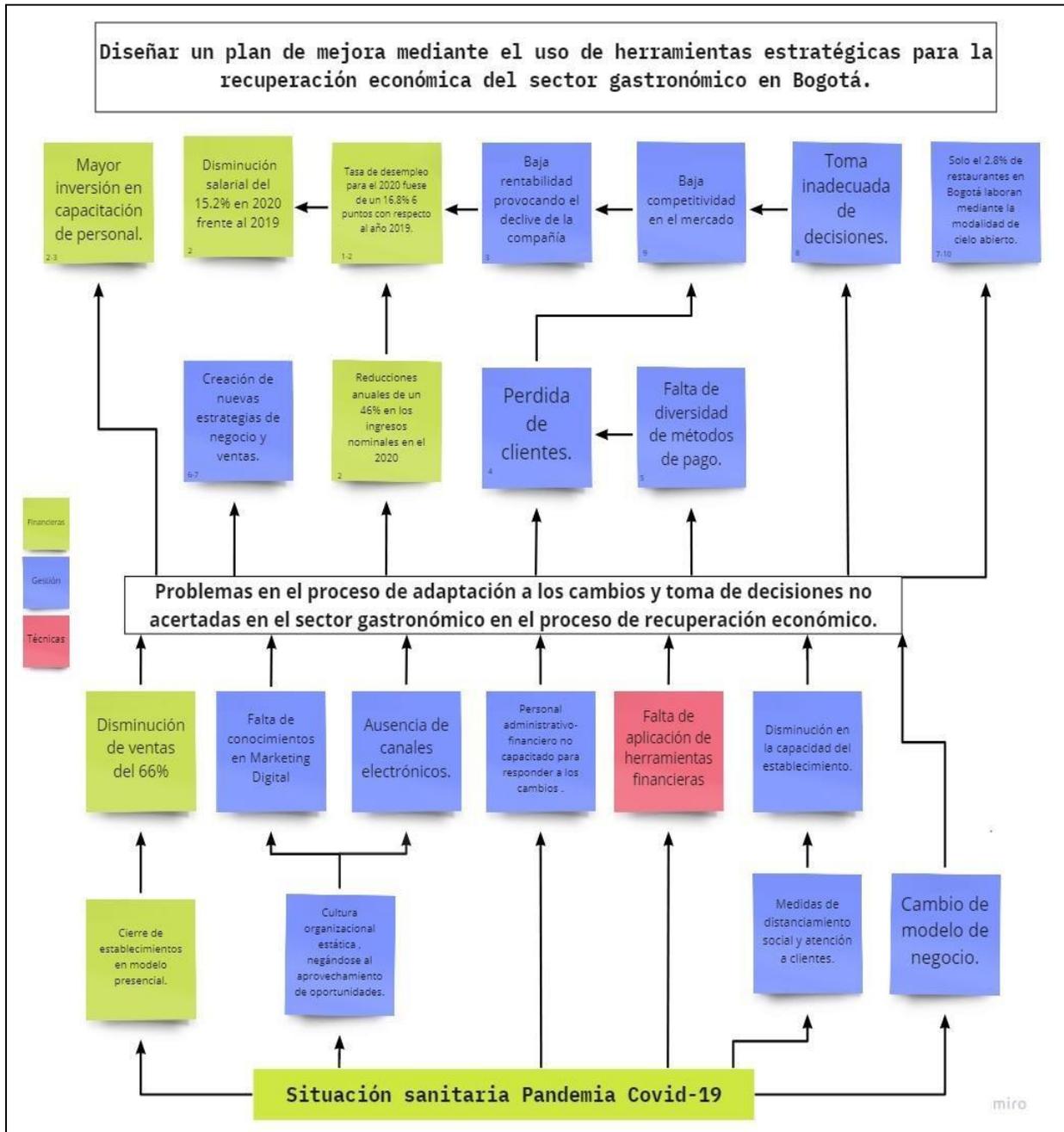
Por otro lado, algunos de los factores que influyen en la rápida toma de decisiones son los procedimientos de bioseguridad adoptados por el Ministerio de Salud, que promueven medidas para crear distancias sociales entre los establecimientos limitando las actividades sociales y recreativas en espacios reducidos [3].

De acuerdo con estas medidas adoptadas, se produjo que solo el 2.8% de los restaurantes en Bogotá laboran con el modelo de cielo abierto[4]. Todo lo anteriormente mencionado se convierte en **Problemas en el proceso de adaptación a los cambios y toma de decisiones no acertadas en el sector gastronómico en el proceso de recuperación económica**, bajando la competitividad en el mercado generando poca rentabilidad de la compañía lo que lleva asociado un aumento en la tasa de desempleo en un 16,8% para el año 2020 siendo un incremento de 6 puntos porcentuales frente al 2019 [5] y como consiguiente a la creación de un modelo de negocio nuevo [6].

De lo mencionado en los párrafos anteriores se puede ver en la figura 1 las causas y efectos asociados al problema en cuestión

**Figura 1**

*Árbol del problema.*



**Nota.** En la figura se muestran las causas y los efectos asociados al problema en cuestión.

## 1.1. Antecedentes

La gastronomía es un factor cultural en cada país, en Colombia es considerado uno de los pilares del patrimonio cultural inmaterial de la nación, constituye parte de la identidad humana y comunitaria [7]. En el año 2019, según la Cámara y Comercio de Bogotá, el PIB per cápita de Bogotá fue de COP 35.661.888, superó en un 60% el de Colombia y en 58% el de Cundinamarca, evidenciando un crecimiento económico en la Ciudad [8].

Todo este panorama alentador para el año 2019 se desplomó en unos pocos meses debido a la llegada de un nuevo hecho histórico para la salud mundial. El 27 de diciembre del 2019 en Wuhan-China aparece el primer caso de un paciente infectado por el Corona Virus Disease y a raíz de esta enfermedad se ha generado una de las epidemias más devastadoras del nuevo siglo y ha tenido un impacto sin precedentes en la economía mundial [9].

Bogotá se ha consolidado como un punto turístico gastronómico en los últimos años, siendo uno de los destinos turísticos más concurridos del país con un 50% de turistas extranjeros [10]. Según el DANE el sector gastronómico contribuye el 3,4% al PIB, y hay alrededor de 23.000 negocios en esta industria. Pero desde que se presentó el Covid-19 varios países han sufrido el estancamiento económico que se ha producido a causa esta coyuntura, es por esto que se han visto obligados a realizar investigaciones que les permita ampliar más el conocimiento en temas relacionados a solventar las crisis económica y social. En enero del 2021, se publicó un artículo “El factor clave de la planificación estratégica en los resultados tangibles-intangibles de microempresas” [11] en este se evidencia el grado de importancia que tiene la planificación estratégica sobre los resultados tangibles e intangibles de una empresa. Siendo esto de vital importancia debido a que alrededor del 98% de los restaurantes en la capital son microempresas, el 1,4% son pequeñas empresas, el 0,2% son medianas empresas, y tan solo el 0,1% son grandes empresas [12].

Por otra parte, el sector gastronómico ha tenido una trayectoria importante a través del tiempo, cada vez más personas se suman a éste, viéndolo como una oportunidad de negocio factible y lucrativo. A pesar de ello, son muy pocas las personas que saben a qué desafíos se enfrentan.

Muchos solo piensan en generar un buen producto que sea reconocidos y expandirla marca, pero le quitan importancia a un factor determinante el cual es establecer una estructura organizacional formal. Según la asociación colombiana de la industriagastronómica (ACODRES) cuatro de cada diez restaurantes cierran en los primeros meses de operación [13]. Así mismo, este sector es propenso a fracasar debido a que no tienen una estructura sólida, los procesos son desordenados y no buscan asesoría cuando se requiere, es por esto que es uno de los sectores más afectados por el Covid-19, evidenciando que el sector no estaba preparado para enfrentar los efectos que trajo la emergencia sanitaria, tomando medidas apresuradas en medio del desconocimiento y falta de capacidad de respuesta lo que causo el cierre de sus puertas al público. En el artículo “Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio” [14] esta investigación analiza los retos impuestos por la emergencia sanitaria provocando la implementación de estrategias efectivas que permitan dar continuidad a los negocios, realizando nuevas prácticas de gestión donde se involucran aún más a los actores del sector gastronómico.

En este orden de ideas, se evidencia en trabajos de grado publicados entre 2020 y 2021 que se han presentado propuestas para la reactivación económica en diferentes ciudades del país, una de estas es “Toma de Decisiones Gerenciales para la Reactivación de las Pymes del Sector Gastronómico en la Ciudad de Villavicencio ante las Medidas de Confinamiento Producto de la Epidemia por Covid-19” [15] que habla de cuáles han sido las decisiones tomadas por las Pymes en la ciudad de Villavicencio y de cómo estas han solventado la crisis causada por la pandemia, en donde realizaron un cuadro de recomendaciones que permiten a dichas empresas afrontar la crisis desde el conocimiento de expertos y especialistas.

Otro trabajo encontrado pero esta vez en el municipio de Girardot y publicado en 2021 llamado “Impacto de la pandemia Covid-19 en el sector restaurantes de Girardot, Cundinamarca” [16] se enfoca en el análisis de la prestación de servicio por parte del sector de restaurantes, durante la emergencia sanitaria, causada a partir de la pandemia del Covid- 19 en el año 2020, lo que permitió determinar el impacto económico, social y cultural del sector en el municipio de Girardot.

Cabe resaltar que, para mitigar los impactos de las restricciones impuestas por el Gobierno nacional, el sector gastronómico tuvo que reinventar en su modelo de negocio generando

varias iniciativas para la reactivación económica, una de estas por ejemplo es “Bogotá a cielo abierto” la cual ha permitido aumentar las ventas en un 81% y a su vez el sector privado ha estimulado el sector mediante campañas de autocuidado y consumo responsable con el fin de realizar una reactivación segura y confiable [17]. De igual manera, el gobierno ha jugado un papel fundamental para la reactivación debido a que ha realizado iniciativas como es el Clúster Gastronómico de la Cámara de Comercio de Bogotá [18], el cual pretende ayudar a los emprendimientos y también mostrar la otra cara del sector gastronómico, más creativa e innovadora.

## **1.2Pregunta de investigación**

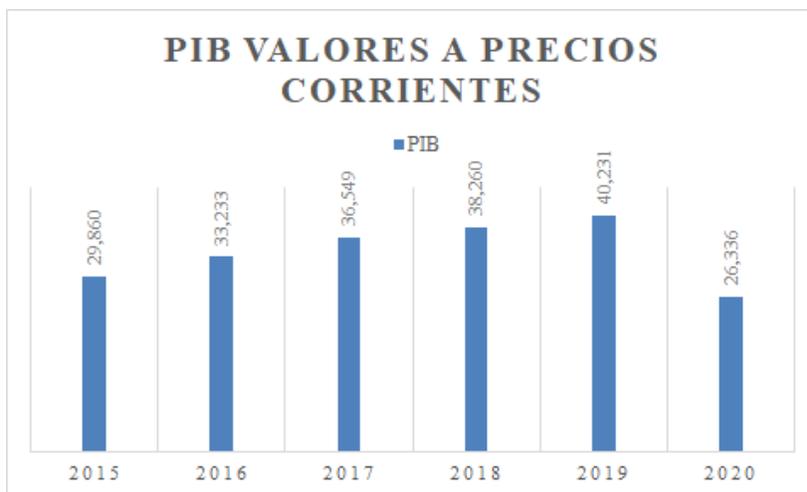
¿Cuáles son las características del diseño de un plan de mejora mediante el uso de herramientas estratégicas para la recuperación económica del sector gastronómico en Bogotá?

### 1.3 Justificación

Debido a la coyuntura económica que se generó a partir del confinamiento por la dispersión del virus Covid-19, es necesario diseñar estrategias que ayuden a tomar decisiones gerenciales con el fin de que se logre solventar la crisis y reactivar las empresas apoyando la subsistencia de estas, promoviendo a su vez el desarrollo socioeconómico de la ciudad, de forma segura y estratégica, logrando así, evitar fenómenos socioeconómicos tales como el desempleo, la deserción empresarial y evitar retroceder en los avances de cultura gastronómica [19]. Además, se evidencia que aun el sector de alojamiento y servicios de comida tiene según el DANE un gran potencial de crecimiento, como se observa en la figura 2, el PIB del sector alojamiento servicios y comida ha estado aumentando a lo largo de los años.

**Figura 2.**

*PIB valores a precios corrientes del sector alojamiento y servicios de comida.*

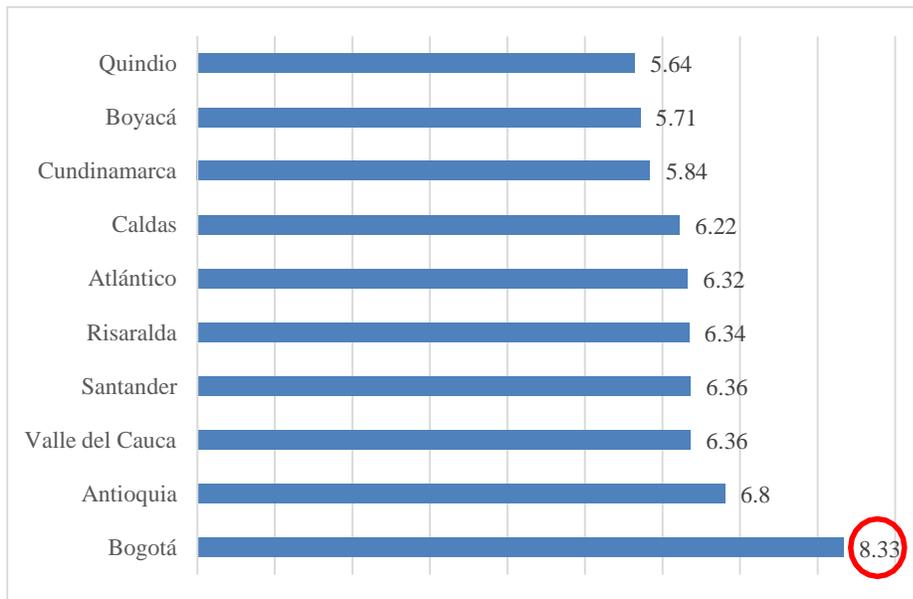


**Nota.** Esta figura muestra el PIB a precios corrientes del sector alojamiento y servicios de comida.

Por otro lado, Bogotá se destaca como una de las ciudades más competitivas del país (Figura3). Esto es primordial porque la competitividad es una fortaleza y puede crear negocios más eficientes y exitosos en el futuro. Según el índice departamental de innovación para Colombia[20], Bogotá es la ciudad más innovadora de Colombia, con ventaja sobre otras regiones.

**Figura 3**

*Índice departamental de competitividad*



**Nota.** Esta figura muestra el índice departamental de competitividad en Colombia.

Por esta razón, desde mediados de 2020 se vienen tomando medidas para la reactivación económica de varios sectores en la ciudad de Bogotá [21], el pasado 8 de junio de 2021 se tienen medidas como la priorización de actividades al aire libre, para el uso de espacios cerrados se debe tener un control de aforo en los establecimientos, los protocolos de bioseguridad y el levantamiento de ley seca y toques de queda [22].

Dada la importancia que tiene el sector en la ciudad de Bogotá es necesario plantear estrategias para dar respuestas a algunos de los problemas actuales, a partir de estas se tomará en cuenta la parte financiera y algunos otros factores influyentes; creando así un plan de mejora estratégico que se adapte a las empresas sin importar el tamaño de estas. En el trabajo de posgrado de Cantillo & Gutiérrez [19] “La planeación estratégica y su aporte a las empresas” se evidencia la importancia de la planeación estratégica como medio para obtener el éxito y lograr una ventaja competitiva, incluyendo los elementos claves de la estrategia para desarrollar los diferentes procesos que brinden servicios y productos para la sociedad.

#### **1.4 Objetivo general**

Diseñar un plan de mejora mediante el uso de herramientas estratégicas para la recuperación económica del sector gastronómico en Bogotá.

#### **1.5 Objetivos específicos**

- Calcular los valores de los indicadores financieros de empresas pertenecientes al sector gastronómico a través de los estados financieros para tener una aproximación sobre la situación financiera actual de las empresas en estudio.
- Analizar los factores que afectan al sector gastronómico a través de una herramienta de tipo cualitativo para así identificar y crear nuevas oportunidades.
- Elaborar las propuestas de mejora por medio de estrategias enfocadas a la preservación de fortalezas y la aprensión de debilidades que constituyan un referente para impulsar la reactivación económica del sector gastronómico en Bogotá.

## **2. METODOLOGÍA**

A continuación, se describirán los fundamentos metodológicos del enfoque y del método de investigación y a su vez se establecerán las herramientas de recolección de información que se utilizarán para la presente investigación.

### **2.1 Enfoque y método de investigación**

La investigación titulada “Diseño un plan de mejora mediante el uso de herramientas estratégicas para la recuperación económica del sector gastronómico en Bogotá. “es de tipo cualitativa debido a que se definirá un perfil de las empresas del sector gastronómico en Bogotá, y de acuerdo con Taylor, S.J. y Bogdan R puede definirse el enfoque cualitativo como el estudio que genera datos descriptivos, comprendiendo a las personas y el contexto bajo un punto de vista holístico. En cuanto al método a utilizar será inductivo debido a que procede de lo particular como lo son los estados financieros de ciertas empresas en el sector, para luego crear observaciones y finalmente desarrollar conclusiones generales. Y según Hurtado León y Toro Garrido “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” [23]

### **2.2 Fuentes de información**

Las herramientas empleadas en la recolección de información para esta investigación serán las fuentes secundarias a partir de bases de datos especializadas y sectoriales, en donde se encontrarán elementos como lo son libros, artículos, tesis, tesinas, periódicos, revistas científicas, diarios académicos, enciclopedias y monografías. Las cuales se evaluarán identificando cuales son las más adecuadas y pertinentes para la investigación. Relacionándolos a la creación de un plan de mejora para el sector gastronómico en Bogotá.

## **2.3 Fases**

En esta sección se detallarán cómo será la ejecución del proyecto que permita el cumplimiento de los objetivos planteados.

### ***2.3.1 Fase exploratoria***

En esta fase se recolectará y depurará información nacional e internacional para identificar cuáles son las fuentes más confiables y recientes que permitan el aprovechamiento de estas para la creación del plan de mejoramiento; a partir de lo mencionado se realizará los siguientes pasos:

- Recolectar y depurar en bases de datos especializadas en información relacionada a la reactivación económica, a herramientas estratégicas y sector gastronómico.
- Buscar información de los estados financieros de las organizaciones pertenecientes al sector gastronómico en Bogotá que cumplan con el perfil definido para el estudio.
- Obtener información relacionada a las herramientas estratégicas que analicen factores externos al sector a estudiar.
- Investigar metodologías para la definición de estrategias enfocadas en la recuperación económica del sector gastronómico en Bogotá.

### ***2.3.2 Fase descriptiva***

En esta segunda fase se describe el sector gastronómico, las herramientas estratégicas de tipo cualitativo que analicen los factores externos. Según lo mencionado se realizaron los siguientes pasos:

- Describir las organizaciones del sector gastronómico con sus principales características financieras.
- Exponer las causas y efectos encontradas en el proceso asociadas al problema.
- Identificar la herramienta con la cual se plantearán las estrategias para el proyecto

### ***2.3.3 Fase analítica***

En la tercera fase se analizará la información recaudada y los factores externos que puedan afectar al sector gastronómico en Bogotá en el proceso de reactivación económica.

- Interpretar los indicadores financieros para así tener una aproximación de la situación financiera actual del sector gastronómico.
- Analizar los factores externos que puedan afectar al sector gastronómico en Bogotá.

### ***2.3.4 Fase de diseño***

En la fase de diseño se hará una de las partes más importantes del trabajo ya que se darán alternativas de solución para el problema propuesto, por lo tanto, ha de ser riguroso el trabajo, contando así con varios pasos a seguir para completar los objetivos y las metas del proyecto.

- Elaborar los elementos necesarios que se puedan generar para la creación del plan de mejora para la recuperación económica del sector gastronómico en Bogotá

### 3. MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presentan las definiciones, referencias teóricas, históricas y legales, las cuales contiene información relevante para respaldar el proyecto.

#### 3.1 Marco conceptual

Se presentan los conceptos y palabras claves pertinentes a esta investigación con el fin de entender de mejor manera estos conceptos.

##### 3.1.1 Herramientas estratégicas

#### Figura 4.

*Definiciones de herramientas estratégicas*

<b>Palabras claves</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Definición</b>
Herramientas estratégicas	Jarzabkowski et al. (2009)	Las herramientas estratégicas incluyen un conjunto de conceptos, modelos, métodos, marcos y metodologías que estructuran o influyen en el desempeño estratégico.
	Whittington et al. (2003)	Las herramientas estratégicas se basan en la investigación académica y se implementan en la práctica. Mediante la formación en gestión, asesoramiento de expertos, documentación y estrategias comerciales populares.
	Jarzabkowski and Kaplan (2015)	Desde la perspectiva epistemológica representacional, las herramientas de estrategia están diseñadas para ser utilizadas de manera prescriptiva donde el pensamiento precede a las acciones y es así que los gerentes usan herramientas en la forma en que se les ha enseñado.

*Nota.* Definición del concepto de Herramientas Estratégicas de acuerdo con varios autores.

Teniendo en cuenta las definiciones exploradas en la tabla 1 y para efectos de esta investigación el concepto que más se adapta es el expresado por el autor Jarzabkowski et al. el cual define herramientas estratégicas como un conjunto de conceptos, modelos, métodos, marcos y metodologías que estructuran o influyen en el desempeño estratégico [24].

### 3.1.2 Recuperación económica

**Figura 5.**

*Definiciones de recuperación o reactivación económica*

<b>Palabras claves</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Definición</b>
Recuperación /Reactivación económica	Banrepcultural (2017)	Proceso mediante el cual se busca lograr que la economía de un país determinado intente crear cambios positivos después de haber estado en una profunda crisis que afecto a la mayoría de la población.
	Guillermo de Anda-Jáuregui y Enrique Hernández-Lemus (2020)	Cualquier reactivación económica que siga a un periodo de cuarentena o encierro implica que esa parte de la población regresará a sus actividades de trabajo regulares. Esto llevara al contacto interpersonal y el regreso a los espacios públicos.
	Fundamentos de Economía Mc GrawHill	La reactivación económica comienza cuando la recesión toca fondo y termina una vez que la economía ha recuperado todas las ganancias que se perdieron.

*Nota.* Definición del concepto de Recuperación económica de acuerdo con varios autores.

De acuerdo con la tabla 2 se tomará como definición de Recuperación Económica la expuestapor el Banco de la Republica como un proceso mediante el cual se busca lograr que la economía de un país determinado intente crear cambios positivos después de haber estado enuna profunda crisis que afecto a la mayoría de la población [25].

### 3.1.3 Indicadores financieros

**Figura 6.**

*Definiciones de indicadores financieros*

<b>Palabras claves</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Definición</b>
Indicadores financieros	Pacheco et al. (2002)	Los indicadores financieros son el resultado de las prioridades financieras tradicionales, relacionando los elementos del balance general y del estado de resultados; es así como permiten conocer la situación de la empresa en lo que respecta a liquidez, solvencia, eficiencia operativa, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad.
	Huw Pill and Mahmood Pradhan (1995)	Los indicadores financieros ofrecen señales correctas de los desarrollos macroeconómicos y financieros dependiendo de la compañía.
	José Morelos Gómez Tomás José Fontalvo Herrera Efraín de la Hoz Granadillo (2012)	Los indicadores financieros son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas. Estos son índices estadísticos de dos o más cifras, que muestran la evolución de las magnitudes de las empresas a través del tiempo.
	BLOCK Stanley, B., Hirt, Geoffrey, A. (2001)	Las razones financieras se usan para ponderar y evaluar el desempeño operativo de una empresa.

**Nota.** Definición del concepto de Indicadores Financieros de acuerdo con varios autores.

Evidenciando los aportes de los autores en la tabla 3, para esta investigación se tuvo en cuenta la definición propuesta por Morelos et al, donde define indicadores financieros como una herramienta

para evaluar las finanzas de una organización y estimar su valor económico y perspectivas. Estos son indicadores estadísticos de dos dígitos o más que muestran cómo ha cambiado el tamaño de una empresa a lo largo del tiempo [26].

### 3.1.4 Plan de mejora

**Figura 7.**

*Definiciones de plan de mejora*

<b>Palabras claves</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Definición</b>
Plan de mejora	FOGACOOOP Fondode Garantías de Entidades Cooperativas	El plan de mejora es un conjunto de acciones que apunta al mejoramiento permanente de la gestión y los procesos de la compañía, este se construye a partir de las fortalezas y debilidades encontradas en los procesos de evaluación.
	Universidad del Bosque (2017)	Los planes de mejoramiento son una guía para ejecutar y facilitar un seguimiento de control, pero la estructuración adecuada de éste depende de la elaboración basada en términos objetivos y a la integración de propósitos previamente acordados.
	James Harrington (1993)	Para mejorar un proceso, se debe: cambiar y al hacerlo este se vuelve más efectivo, eficiente y adaptable; qué y cómo cambiarlo depende del pensamiento del empresario y del enfoque del proceso.
	Bricall (2000)	Para las compañías el plan de mejora representa un elemento indispensable para lograr una cultura de calidad.

**Nota.** Definición del concepto de Plan de mejora de acuerdo con varios autores.

Con lo expuesto en la tabla 4, se definió plan de mejora como un conjunto de acciones que apunta al mejoramiento permanente de la gestión y los procesos de la compañía, este se construye a partir de las fortalezas y debilidades encontradas en los procesos de evaluación [27].

### 3.1.5 Innovación

**Figura 8.**

*Definiciones de innovación*

<b>Palabras claves</b>	<b>Autor/Año</b>	<b>Definición</b>
Innovación	Velázquez, Cruz y Vargas (2018),	“La innovación se entiende como el concepto e implementación de cambios significativos en los productos, procesos, marketing u organización de una empresa dirigidos a mejorar el desempeño de la empresa
	Restrepo- Morales, Loaiza-Quintero y Gálvez-Albarracín (2016)	Se ha incrementado la incertidumbre e intensidad del cambio provocado por las pymes, destacando el papel estratégico de la innovación en tanto se perciba como determinante de la rentabilidad de una empresa y por tanto de su competitividad.
	André Piatier (1987)	Define innovación como una idea transformada en algo vendido o usado
	Sherman Gee (1981)	La innovación es el proceso en el cual según el desarrollo de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se genera un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado

**Nota.** Definición del concepto de Innovación de acuerdo con varios autores.

Teniendo en cuenta la tabla 5, se define Innovación como el concepto e implementación de cambios significativos en los productos, procesos, marketing u organización de una empresa dirigidos a mejorar el desempeño de la empresa [28].

## **3.2 Marco teórico**

Se profundiza en los conceptos vistos en el capítulo anterior (6.1) para demostrar el aporte innovador al proyecto en cuestión.

### ***3.2.1 Plan de mejora***

La mejora se produce cuando una organización aprende de sí misma y de otras empresas, es decir, cuando planifica el futuro teniendo en cuenta tanto el entorno cambiante que la rodea como las fortalezas y debilidades que la impulsan. La planificación estratégica es el medio para establecer cuáles son los caminos que se deben seguir para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, es necesario diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el país, empresa u objeto a estudiar. Una vez identificada el principal problema debería ser relativamente fácil definir una estrategia a seguir. Por lo que es necesario apoyarse en las fortalezas para contrarrestar las debilidades y es probablemente la mejor alternativa para el cambio. Hay que resaltar, que para aumentar la eficiencia del plan de mejora se requiere el apoyo y los grupos de interés estén integrados.

Un plan de mejora integrado decide estratégicamente los cambios a incorporar en los distintos procesos de una organización para que se traduzcan en servicios mejor reconocidos. Además de servir como base para detectar mejoras, el plan debería permitir controlar y monitorear las diversas acciones tomadas e incorporar acciones correctivas para casos impredecibles. Mediante el plan se busca determinar las causas que provocan debilidades, proponer acciones de mejora analizando la viabilidad de estas y priorizando acciones [29].

Pasos para realizar el plan de mejora:

- La primera parte se centra en identificar cuáles son las fortalezas y debilidades en el área a desarrollar el plan
- Las principales causas, esto se puede realizar a través de un árbol de problemas, un análisis DOFA, un análisis AMFE, un diagrama de causa-efecto o los cinco ¿por qué?
- Formular objetivos que se puedan realizar, que sean claros, concisos y que se puedan comprender fácilmente.
- Seleccionar con qué acciones se va a hacer mejora, se puede hacer por parte de una lluvia de ideas, diagrama de flujo, matriz de relación, técnica de grupo nominal, etc.
- Realizar la planificación dando prioridad a lo que es más importante, por ejemplo, el tiempo en el que se puedan realizar, la dificultad de la implementación, el impacto en la organización y algunos otros factores que sean importantes para el desarrollo del plan.
- Finalmente, seguimiento al plan o evaluación de este para ver si mejoro o qué efecto tuvo en las áreas de desarrollo.

### ***3.2.2 Herramientas estratégicas***

Para establecer un modelo de planeación estratégica tradicional, es relevante definir qué es la estrategia. Según la Real Academia Española, la palabra estrategia proviene del latín (strategía) que significa “provincia bajo el mando de un general”. La estrategia es un plan que aporta beneficios económicos a la empresa. La estrategia corporativa generalmente está orientada a largo plazo y se logra mediante la adaptación al entorno en constante cambio y la configuración de recursos y funciones [30]. Ahora bien, mediante un análisis estratégico se permite comprender la posición estratégica de su negocio, descubrir las expectativas e impactos de sus stakeholders, las fortalezas y debilidades de su negocio e identificar amenazas y oportunidades que presenta su entorno.

En este orden de ideas, para llevar a cabo un plan de mejora, se disponen de varias herramientas estratégicas las cuales ayudan a identificar de mejor manera cuales son los factores claves por evaluar. Así mismo, estas permiten hacer un análisis tanto del entorno interno como externo que afectan de manera positiva o negativa [31]. Y de esta misma manera elaborar estrategias que ayuden a la recuperación económica del sector gastronómico

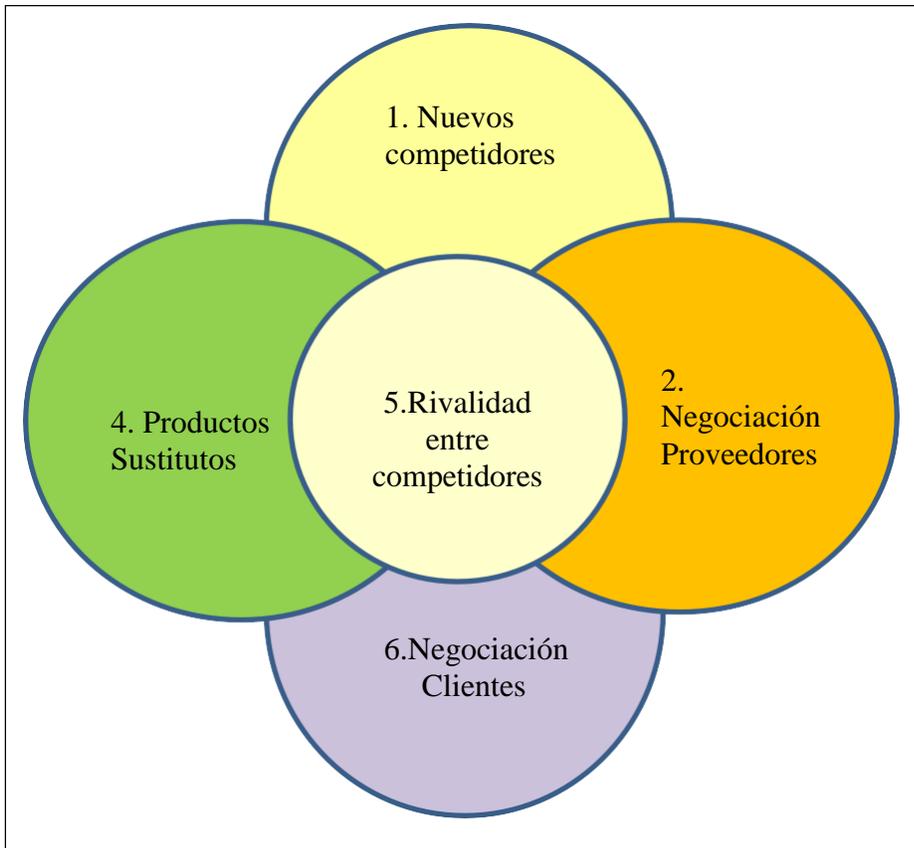
Dentro de las herramientas estratégicas más empleados desde el ámbito de competitividad son:

- Las cinco fuerzas de Porter

Esta herramienta permite identificar y analizar las fuerzas competitivas que configuran cada sector e identificar las fortalezas y debilidades del sector. Su nombre viene dado del economista Michael Porter que estableció cinco fuerzas, las cuales son: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores, las amenazas que provocan los productos sustitutos y la rivalidad como naturaleza [32]. A continuación, se evidencia de manera gráfica las cinco fuerzas.

**Figura 9.**

*Esquema del modelo de Porter*



**Nota.** Se visualiza como se complementan las cinco fuerzas de Porter.

- DOFA

Una de las herramientas más tradicionales y populares es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) la cual por medio de una matriz busca interrelacionar factores con el fin de elaborar estrategias encaminadas al aprovechamiento de fortalezas y atenuar las debilidades. En la siguiente tabla se definen los componentes que componen la matriz DOFA.

**Figura 10.**

*Componentes de la matriz DOFA*

	Fortalezas(F)	Debilidades(D)
	Identificar los aspectos positivos y características en las que se destaca	Identificar los aspectos negativos y características que tienen oportunidad de mejora.
Oportunidades(O)  Se refiere a los elementos externos de los cuales se puede obtener ventaja	Estrategia FO  Es la estrategia que se debe emplear con base a las fortalezas y oportunidades evidenciadas.	Estrategia DO  Es la estrategia que se debe emplear con base a las debilidades y oportunidades evidenciadas.
Determinar las situaciones que suponen un riesgo y/o peligro para el cumplimiento de sus objetivos.	Es la estrategia que se debe emplear con base a las amenazas y fortalezas evidenciadas.	Estrategia DA  Es la estrategia que se debe emplear con base a las amenazas y debilidades evidenciadas.

**Nota.** Descripción de los componentes de la matriz DOFA. Fuente: Elaboración propia

- PESTEL

Mediante esta herramienta se estudia el entorno macroeconómico permitiendo identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la empresa [33]. A continuación, se describe detalladamente los factores de la herramienta PESTEL

**Figura 11.**

*Descripción de los factores PESTEL*

Factor macroeconómico	Descripción
Político	Política fiscal, tratados comerciales, subvenciones
Económico	Tasas de interés, las políticas económicas, la inflación y ciclos económicos
Social	Protestas, cambios culturales, variación en los ingresos
Tecnológico	Avances tecnológicos
Ecológico	Cambio de mentalidad (eco-friendly)
Legal	Leyes, decretos, sentencias

**Nota.** En la tabla se describen los factores macroeconómicos. Fuente: Elaboración propia.

- Análisis ANSOFF

Es una herramienta estratégica que identifica los caminos a seguir para el desarrollo efectivo de una empresa. Según el Instituto de Finanzas Corporativas, tiene como fin planificar estrategias que permitan el crecimiento de la empresa identificando los riesgos asociados. La matriz consiste básicamente en mirar principalmente dos factores, el mercado y los productos. Por medio de la matriz se busca aumentar la participación en el mercado, la introducción de nuevos productos en un mercado ya existente, ingresar productos existentes a un nuevo mercado y/o acceder a un mercado nuevo con nuevos productos [34]. En la siguiente tabla se visualiza los principales ejes del análisis ANSOFF.

**Figura 12.**

*Matriz ANSOFF*

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

**Nota.** Se evidencia en la tabla los principales ejes de la matriz ANSOFF.

Y en cuanto a estrategias basadas en la innovación se encontró:

- Océano azul

Una de las estrategias de innovación es el Océano Azul, la cual es una estrategia para crear nuevos mercados evitando una feroz competencia entre empresas del mismo sector y por tanto una nueva idea de negocio que nunca había existido. El objetivo principal de esta estrategia es que las empresas se centren en desarrollar procesos de valor para el cliente antes de participar en procesos que respondan de forma competitiva a las actividades de la competencia. [35]

Dentro del océano azul se manejan varios principios:

- Primer principio: hace referencia a las formas en que una organización puede reconstruir las fronteras del mercado para así poder abrir nuevos océanos azules.
- Segundo principio: se centra en la idea global y no en los números, es decir las organizaciones alinean su planeación estratégica enfocándose en el panorama general.
- Tercer principio: se trata de ir más allá de la demanda existente, capturando clientes que antes no eran suyos,
- Cuarto principio: consiste en asegurar la rentabilidad de la organización del océano azul
- Quinto principio se refiere a cómo las empresas pueden superar las barreras cognitivas, de recursos, motivacionales y políticas para fomentar una ejecución rápida.
- Sexto principio: describe lo que se necesita para construir la red de confianza y compromiso necesarios en todos los niveles de la organización para estimular la cooperación voluntaria en la implementación de la Estrategia del Océano Azul.

El océano azul surge del estudio del océano rojo, el océano que actualmente se encuentra bajo una intensa competencia. Es importante señalar que, en el entorno actual, competir por la participación de mercado no es suficiente para una empresa con planeación tradicional. Como alternativa a la situación actual, la estrategia de Océano Azul, que tiene como finalidad generar un crecimiento exponencial y crear valor tanto para los consumidores como para las empresas [36]. Para desarrollar un Océano azul, se destacan los siguientes procesos: lienzo estratégico, marco de las cuatro acciones, esquema de las seis vías, los tres niveles de no clientes y los elementos impulsores de valor [37].

Para efectos de esta investigación se llevará a cabo el marco de las cuatro acciones debido a que anima a las empresas a ir más allá de los ejercicios de maximización de valor a través de las variables competitivas existentes.

- Marco de las cuatro acciones

Es una herramienta que ayuda a recrear los elementos de valor para el comprador al diseñarla nueva curva de valor. Para lograr esta redefinición, debe realizar cuatro acciones básicas.

- Incrementar aquellas acciones que generan valor a un bajo coste.
- Crear variables que la industria nunca ha ofrecido.
- Eliminar variables que no aporten valor.
- Reducir características o servicios que proporcionen poco valor al comprador.

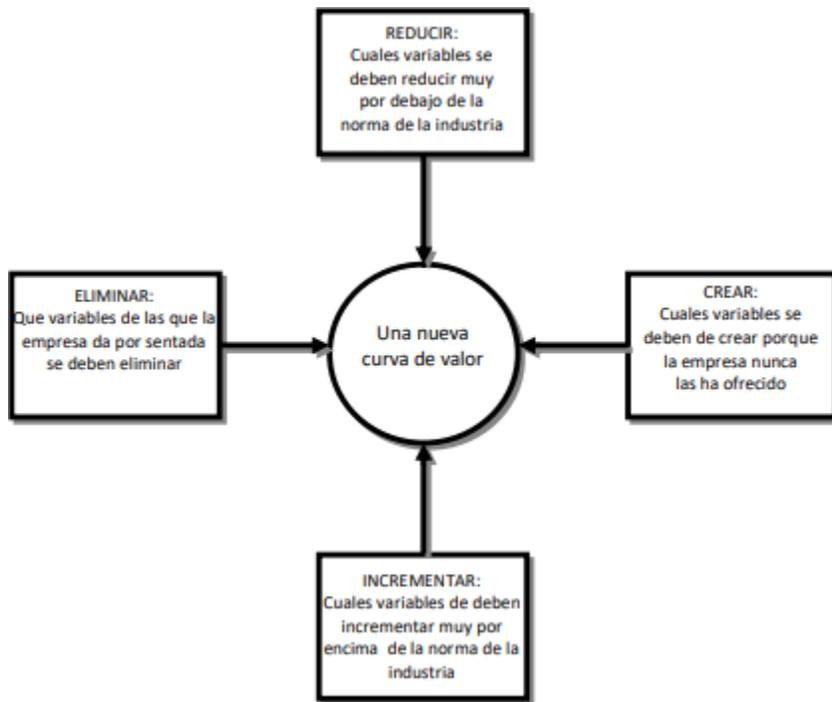
Es importante eliminar las variables con las que las empresas del sector siempre compiten, pero hay que tenerlo en cuenta. A menudo, el comprador asume estas variables y eliminarlas puede reducir su valor. Por otro lado, crear e implementar han logrado atraer nuevos compradores y nuevas fuentes de valor en áreas antes inimaginables.

Idealmente, estas cuatro acciones no solo deberían plantear las cuatro preguntas del diagrama en sí, sino también estimular la tensión de cada acción creando el compromiso del equipo que realiza esa acción para generar una nueva curva de valor. Permitiendo a su vez encontrar ejemplos de acciones que no desean llevar a cabo [38].

A continuación, en la tabla 9 se presenta la matriz que permite evaluar a fondo las variables que afectan al sector gastronómico.

**Figura 13.**

*Marco de las 4 acciones*



*Nota.* Esquema de las cuatro acciones. Fuente: Chan & Mauborgne (2015)

Para resumir las herramientas expuestas anteriormente, se muestra la siguiente tabla:

**Figura 14.**

*Herramientas estratégicas tradicionales e innovadoras*

Herramientas estratégicas	Concepto	Ventajas	Desventajas
Cinco fuerzas de Porter	Analiza la rentabilidad de un sector mediante las ventajas competitivas	-Analiza las tendencias futuras del mercado. -Fortalece los factores que inciden en la rentabilidad	-Dificultad en la aplicación para Pymes. -Requiere de números recursos.
DOFA	Análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas	Ejemplar para realizar benchmarking competitivos	Difícil jerarquizar los elementos
PESTEL	Analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales	Identifica vulnerabilidad en algunas Pymes de acuerdo con las variables económicas	Depende del equipo ejecutivo en cuanto a contenido y profundidad
ANSOFF	Analiza la capacidad que se tiene de aprovechar el mercado a través de sus productos	-Evalúa la estructura del mercado. -Fácil de utilizar	-Poco realista. -Algunos productos no se pueden ubicar en la matriz
Océano azul	Busca tanto la diferenciación como el bajo costo, creando un nuevo espacio de mercado y creando una nueva demanda.	La demanda no se le quita a la competencia, se crea. -Competencia irrelevante	Los mercados poco explotados son extremadamente difíciles, especialmente en un mundo globalizado donde la información está disponible en todas partes.

**Nota.** Se evidencian las principales herramientas descritas brevemente con sus pros y contras de cada una.

Teniendo en cuenta las herramientas previamente descritas, para la investigación en cuestión se empleará la de océano azul puesto que tiene un enfoque innovador que reduce los costos, aumenta el valor al consumidor y cambia el paradigma que se tiene del sector gastronómico.

### **3.2.3 Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros como es mencionado en el marco conceptual “Son una herramienta para la evaluación financiera de una empresa y para aproximar el valor de esta y sus perspectivas económicas.” Pero para poder analizar estos indicadores se debe tener un conocimiento de los estados financieros ya que estos permiten la comprensión sencilla y clara de los valores allí indicados, y al fin de allí es de donde se sacan los valores necesarios para los indicadores.

Los estados financieros de una compañía permiten saber los activos, los pasivos, los gastos y los ingresos [39] que tiene una compañía normalmente a través de un año, estos se encuentran en dos formas: El estado de resultados y el Balance general; es necesario saber que se cuentan se manejan en cada uno ya que estas proveen las bases para los indicadores económicos a utilizar. Estas herramientas se pueden usar tanto para un periodo de tiempo corto como para un periodo tiempo largo.

En el proyecto se usarán indicadores financieros de diferentes niveles tales como lo son:

Indicadores de Liquidez con elementos provenientes del balance general, en donde se usarán elementos como:

- La razón corriente, que está dada por los activos corrientes divididos entre los pasivos corrientes.

$$RC = \frac{Ac}{P * C}$$

- La prueba acida que es la resta entre los activos corrientes y los inventarios, donde el resultado de esta resta es dividido entre los pasivos corrientes.

$$PA = \frac{Ac - I}{P * C}$$

- El capital de trabajo neto que es el resultado de los activos corrientes menos los pasivos corrientes.

$$Ctn = Ac - Pc$$

Indicadores de Endeudamiento, estos provienen del estado de resultados y del balance general, los cuales son:

- La razón de endeudamiento que está dada por el pasivo total dividido entre el activo total y este resultado multiplicado por cien (100) para hallar un porcentaje.

$$R_E = \frac{Pt}{At} * 100$$

- El endeudamiento financiero que consiste en dividir los pasivos a largo plazo entre los activos totales y el resultado multiplicarlo en cien (100) para hallar el porcentaje.

$$Ef = \frac{Plp}{At} 100$$

- El impacto de la carga financiera es el porcentaje producido a partir de la división de los gastos financieros sobre las ventas netas y multiplíquelo por cien (100).

$$I_{cf} = \frac{Gf}{Vn} * 100$$

Los indicadores de rentabilidad que provienen del balance general del:

- El margen bruto que consiste en hallar el porcentaje correspondiente a la utilidad bruta dividida entre las ventas netas y multiplicarlo por cien (100).

$$M_b = \frac{Ub}{Vn} * 100$$

- El margen neto que se da a partir de la división de la utilidad neta entre las ventas netas multiplicado por cien (100) hallando el porcentaje.

$$M_n = \frac{Un}{Vn} * 100$$

- El ROE (Retorno Financiero) se halla el porcentaje producto de la división de la utilidad neta entre el patrimonio y multiplicado por cien (100).

$$ROE = \frac{Un}{Pat} * 100$$

- El ROA (Retorno Económico) se halla a partir de la división de la utilidad neta entre el activo total por cien (100).

$$ROA = \frac{Un}{At} * 100$$

- El EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations) significa el valor de la utilidad operacional en términos de efectivos y se halla a partir de la suma de la utilidad operacional, los gastos por depreciación y los gastos por amortizaciones.

$$EBITDA = Uope + Gdep + Gamr$$

### ***3.2.4 Recuperación económica***

Los factores que ayudan a identificar la recuperación en la economía son varios, uno de ellos es la tasa de desempleo la cual indica el número de personas en estado de desempleo con respecto al total de personas económicamente activas. Si hay más empleo, va a haber mayor adquisición de bienes y servicios lo que a su vez generará mayores ventas. Otro factor que va concatenado a la reactivación económica son los ingresos nominales, a medida que estos aumenten, las organizaciones contarán por su parte con mayor liquidez logrando solventar parte de sus deudas. Otro factor determinante es la inversión, que genera más empleo promoviendo la reactivación económica [40]. Desde el punto de vista financiero, los indicadores de rentabilidad indican si la empresa está generando valor y al crear valor se generan ganancias

### 3.3 Marco histórico

A lo largo de la historia, el mundo ha tenido consecuencias duraderas para sus economías y ha sufrido una serie de eventos de los que las naciones han logrado recuperarse con valentía y determinación, se podría iniciar hablando de las hegemonías y de cómo estas afectaron las economías, sin embargo, las crisis mundiales son dadas por eventos históricos, los cuales producen las mayores caídas económicas [41].

El primer evento histórico mundial fue la primera guerra mundial que inició en 1913 y terminó en 1919, la idea final de Alemania en esta guerra era tener una Europa centralizada bajo su mando, sin embargo luego de esta se dio el tratado de Versalles en donde las potencias aliadas tenían planes diferentes, Francia quería el control de minas de carbón importantes como complemento al hierro tratando de debilitar a Alemania; los Rusia, Italia y Gran Bretaña no querían continuar con relaciones con socios económicos débiles. Sumado a esto el tratado de Versalles creó un vacío en la economía europea ya que Alemania debía pagar 132000 millones de marcos, lo cual causó pérdidas de territorio, de población, de cultivos, minas, locomotoras, centros industriales y demás lo cual dejó a Europa en un declive ya que Alemania era la única potencia central económica solvente.

Dando lugar al crecimiento de Estados Unidos que lo llevaría a ser una nueva potencia, que mediante la American Relief Association facilitó alimentos por 1415 millones de Dólares a Europa [42], y no solo en este sector sino también dio auge a las industrias pesadas (hierro, acero, carbón, etc.) e incluso el origen de fábricas de armas y municiones, permitió a EEUU pasar de ser un país insolvente a un país solvente entre 1913 y 1918; frente a esto en el plan Dawes se inició el proceso de reactivación económica de Europa principalmente de Alemania, lo que permitió el flujo de dinero entre todos los países que participaron en la primera guerra mundial siendo así un plan estratégico que contribuyó a mejorar los aspectos políticos y económicos de las relaciones internacionales [43].

Según los expertos, el evento más memorable se remonta a la Gran Depresión de 1929, con un declive económico de casi el 18% ,ocasionado por la gran caída que tuvo la Bolsa de valores de Nueva York, generando desconfianza en los empresarios y consumidores provocando la aceleración del deterioro económico, cerrando cientos de negocios por falta de liquidez, los negocios sobrevivientes congelaron sus inversiones, lo que provocó la destrucción de innumerables puestos de trabajo y el colapso de la producción. A su vez, la demanda de bienes y servicios se redujo debido al estancamiento de la producción y la retirada de los consumidores. Fue hasta que llegó el ex presidente de Estados Unidos Franklin D. Roosevelt que se contempló esperanza en este oscuro panorama y empezó actuar de manera eficaz para la reactivación económica. Roosevelt desarrolló una política intervencionista con la cual se realizaron varias leyes, reformas y programas con el fin de apoyar a la población más pobre, generando más empleo y motivación en el país [44].

Posteriormente, ocurrió la Segunda Guerra Mundial la cual tuvo un impacto severo en la economía mundial. Murieron alrededor de 50 millones de personas, incluidos 42 millones en Europa y unos 20 millones solo en la Unión Soviética [45]. Sin mencionar los daños generados en la infraestructura. Posterior a la Segunda Guerra Mundial, muchos países estaban en un déficit financiero, y fue por esto que en 1947 se creó el Plan Marshall con el cual se buscaba ayudar a reconstruir Europa, este plan mejoró los diferentes sectores no solo para Europa, sino que se creó financieramente la recuperación del comercio mundial, ganando así el apoyo por parte de Europa occidental hacia Estados Unidos.

Seguido por algunas otras crisis que produjeron en la actualidad la caída económica, una de ellas fue la burbuja inmobiliaria de 2008; la cual no surgió de un día para otro, simplemente en 2008 fue cuando explotó porque la gente no tenía forma de pagar los intereses creados en a partir de los prestamos pedidos para comprar casas, al inicio los bancos ofrecieron oportunidades sencillas para las personas, gente que antes no tenía para comprar casas o algunas otras propiedades, de repente tuvo esta opción, los intereses eran bajos al principio y no sabían que iban a incrementar hasta el punto en donde no iba a ser posible el pago de los créditos, esto causando que los bancos se quedaran sin flujo de dinero y de este modo crearon más problemas en el sector; ya que como los precios de los inmuebles cayeron a tal punto endonde las casas eran más baratas que lo que se le

debía al banco. Esto creó un efecto domino en las viviendas, en la industria automotriz, en las industrias que rodeaban al sector inmobiliario y en el sector bancario; en octubre de 2008 el gobierno de los Estados Unidos paso el TARP (Troubled Asset Relief Program) o programa de alivio a los activos en problemas) el cual genero préstamos a bancos y compañías que habían quedado atrapadas por esta burbuja, invirtiendo alrededor de \$500 billones de UDS, sin embargo a finales de 2008 los Estados Unidos se declararon en recesión; finalmente Barack Obama en 2009 firmó el Acta de recuperación y reinversión Americana, así creando empleos y más oportunidades permitiendo la reactivación económica del país [46].

Actualmente, el mundo está afrontando una pandemia causada por el Covid-19 causando una crisis sanitaria, económica y social. Se cree que esta crisis podría provocar la peor recesión internacional desde la Segunda Guerra Mundial. Algunos sectores económicos, como los servicios turísticos, el alojamiento, los restaurantes, el entretenimiento y el comercio, han sido afectados considerablemente. Lo que supone un aumento de la tasa de desempleo del 8,1% en 2019 y del 13,5% en 2020 [47].

Según lo mencionado anteriormente, han ocurrido varias crisis económicas-financieras. Sin embargo, se han encontrado formas de mitigar sus impactos mediante diversas estrategias y planes de mejora.

Sun Tzu, el estratega moderno más antiguo (siglo IV a. C.) influyó en el pensamiento militar del mundo más del siglo 25, el habló de estrategias ofensivas. En su libro "El arte de la guerra de Sun Tzu" establece: "El general necesita usar la situación a su favor de acuerdo con la situación. A su vez en el texto "Calila y Dimna" se habla acerca de los tres principales elementos en los que el gobernante se debe concentrar [48]

Analizar con detenimiento los hechos pasados y las razones de su fracaso, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades que aportan. La otra es estudiar detenidamente la situación actual y sus pros y contras, maximizar las buenas oportunidades, y evitar aquellas que puedan causar pérdidas. La tercera es la investigación futura y los éxitos o fracasos que él cree que se lo impedirá, y está dispuesto a aprovechar la oportunidad adecuada y prestar atención a todo ".

Los primeros en conectar el concepto de estrategia con los negocios fueron Von Newman y Morgenstern en su trabajo "Teoría de juegos". Algunas empresas introdujeron por primera vez la planificación estratégica formal a mediados de la década de 1950. Por otra parte, Dan Schandel y Charles Hofer en su libro "Formulación de estrategias: conceptos analíticos (1978)", Hofer y Schandel describen el proceso de gestión estratégica en dos etapas diferentes: análisis estratégico o planificación y ejecución. Donde aclaran que el análisis está principalmente relacionado con la meta y la estrategia, mientras que la ejecución está relacionada con el control [49]. Para otros autores, la planificación estratégica como sistema de gestión formal surgió en la década de 1970 como resultado natural del desarrollo del concepto de planificación estratégica.

A continuación, se muestran algunos hitos históricos en la creación de herramientas de estratégicas que merecen ser destacados [50]:

- En 1896, Karol Adamietsuki inventó el Harmonogram, que inspiró a Henry Gantt a crear el diagrama de Gantt de 1910.
- En 1943, Kaoru Ishikawa creó lo que se conoce como el diagrama actual de Ishikawa, o el diagrama causal o diagrama de cheurón que todavía se utiliza en la gestión moderna.

- En 1953, Igor Ansoff desarrolló la matriz producto / mercado conocido como matriz Ansoff, que se utiliza ampliamente en la planificación estratégica
- En 1969 se desarrolla el Project Management Institute (PMI) para fomentar las técnicas y herramientas en la planeación de proyectos alrededor del mundo.
- En la década de 1970, el análisis DOFA comenzó a utilizarse como una herramienta para diagnosticar una empresa e identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- En 1979, Michael Porter propuso un análisis de cinco fuerzas competitivas del mercado. Ampliamente utilizado en todas las escuelas de negocios del mundo
- En 1980, se comienza a utilizar la matriz para evaluar factores internos (EFI) y factores externos (EFE), matriz de perfil de competencia (MPC) y una estrategia cuantitativa MPEC y la matriz (PEYEA)
- En 1990, surge el concepto de Océano Azul por los autores W. Chan y Renee Mauborgne, este concepto revoluciona la planificación estratégica.
- En el 2000 se desarrolla una herramienta para la gestión que integra un conjunto de estrategias para así poder realizar un análisis basada en el uso de datos para la toma de decisiones de negocio por medio de Business Intelligence BI.

### **3.4 Marco normativo**

El siguiente marco regulatorio hace referencia a las leyes del sector gastronómico impuestas debido a la coyuntura actual (Covid-19) en pro de la recuperación económica.

#### **Figura 15.**

*Marco legal para la recuperación económica en el sector gastronómico*

<b>Entidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>
Ministerio de Salud y Protección Social	Resolución 453	18 de marzo de 2020	Permitirá la venta de alimentos y bebidas alcohólicas a través del comercio electrónico y la entrega a domicilio [51].
Alcaldía Mayor de Bogotá	Decreto 039	2 de febrero del 2021	El cual establece las medidas de bioseguridad que deben tener los ciudadanos y turistas en Bogotá para controlar y mitigar la propagación del COVID -19 [52]
Ministerio de Salud y Protección Social	Resolución 385	12 de marzo de 2020	“Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus” [53]
Presidencia de Colombia	Decreto 397	13 de marzo de 2020	El cual establece los beneficios en la presentación y pago de la contribución parafiscal para la promoción del turismo para mitigar los efectos económicos del Coronavirus COVID-19 en el territorio nacional [54].
Presidencia de la República	Decreto 417	17 de marzo de 2020	Por el cual se declara un Estado de emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el estado nacional [55].
Alcaldía Mayor de Bogotá	Decreto 1168	Agosto 25 de 2020	Por el cual se imponen medidas en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del COVID -19, y la subsistencia del orden público, decretando el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable. [56]

<b>Entidad</b>	<b>Nombre</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción</b>
Alcaldía Mayor de Bogotá	Decreto 061	28 de febrero 2021	El cual establece las medidas y condiciones que la ciudad debe seguir dando para cuidarse a sí misma mientras avanza hacia una recuperación económica segura [57].
Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	“Línea de crédito Bogotá Responde	14 de abril de 2020	La cual con la ayuda de la Alcaldía de Bogotá y Bancóldex y para prevenir el impacto negativo de la presencia de COVID 19 en el país sobre la actividad económica, idearon una solución crediticia preferida para mantener la liquidez de la empresa mientras se corrige la situación actual [58].
Alcaldía Mayor de Bogotá	Decreto 580	Mayo 31 de 2021	Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público, se decreta el aislamiento selectivo con distanciamiento individual responsable y la reactivación económica segura. [59]

**Nota.** Descripción de las resoluciones, decretos y programas para mitigar los efectos causado por el Covid-19.

Las resoluciones y decretos anteriormente mencionados son insumos y restricciones para la investigación en estudio:

- La resolución 453 es relevante debido a que en las estrategias que se presentan en el capítulo de resultados algunas de estas tendrán en cuenta el tema de comercio electrónico para así poder reducir el contacto externo, esto implica un cambio en el modelo de negocio y junto con el plan de mejora a diseñar una fortaleza para las empresas del sector.

- El decreto 039 brinda la oportunidad a una apertura económica al sector gastronómico permitiendo el ingreso al canal turístico que es uno de los que más aportan a este sector.
- La resolución 385 del Ministerio de Salud y los decretos 1168, 061 y 580 de la Alcaldía de Bogotá obliga a los sectores a realizar una transición que permita desarrollar estrategias para reducir focos de contagio mediante procesos más intangibles tales como: facturación electrónica, compras por internet, distanciamiento entre mesas a ocupar, pedir turnos vía web para evitar aglomeraciones, escaneo de códigos para digitalizar los menús, entre otros, esto siendo ventajas desde el punto de vista del plan de mejora.
- Decreto 397 es fundamental para incentivar el sector turístico lo cual desencadena un apoyo económico (beneficios en pago de impuestos y pago de nómina) para los demás sectores pertinentes incluyendo el sector de gastronomía y en Bogotá aún más ya que recibe turistas de todas partes por ser la capital.
- Decreto 417 genera subsidios de apoyo económico a los sectores afectados por medio del estado de emergencia, el cual libera las reservas del país para que los procesos de ayuda sean inmediatos.
- El programa “Línea de crédito Bogotá responde” ayuda a solventar deudas de los sectores afectados evitando el cierre y endeudamiento de los establecimientos, así las empresas pueden solventar este dinero en un cambio de modelo de negocio.

## 4. RESULTADOS Y ANÁLISIS

En esta sección se presentan los indicadores financieros obtenidos de los estados de resultados y el balance general de las empresas estudiadas en el sector gastronómico en Bogotá, junto con los análisis de cada uno de ellos para así poder tener una estimación de la situación actual de las empresas para elaborar estrategias de mejora para el sector en estudio.

### 4.1 Tamaño de la muestra

Para el proyecto en estudio se tuvo en cuenta una población finita por lo tanto la fórmula empleada para calcular el tamaño de la muestra está dada a continuación:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{2662 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (2662 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 335 \text{ empresas}$$

Donde:

N: tamaño de la población.

Z: valor de Z crítico que es calculado de la tabla del área de la curva normal.

e: error de estimación

p: probabilidad de que ocurra el evento

estudiado q: probabilidad de que no ocurra.

De estas 335 empresas objeto de estudio, viendo la relación de ingresos durante la crisis del COVID-19 de cada empresa, se optó por seleccionar las entidades cuyos ingresos fueran mayores debido a que en proporción de ventas, una crisis económica podría afectarlos en mayor medida, siendo esto determinante para que los resultados de esta investigación sean más significativos y visibles para el cumplimiento de los posteriores objetivos. Por consiguiente, de esta muestra y tomando en cuenta la base de datos EMIS professional se optó por seleccionar las 20 empresas con mayores ingresos en Colombia del sector gastronómico en Bogotá.

#### **4.2 Análisis de los indicadores financieros**

Para tener en cuenta como afecto la pandemia y el confinamiento desde el punto de vista financiero para las empresas, se realizaron una serie de cálculos que a continuación se mostrarán, permitiendo así el fácil reconocimiento en cada una de las empresas estudiadas.

#### 4.2.1 Razón corriente

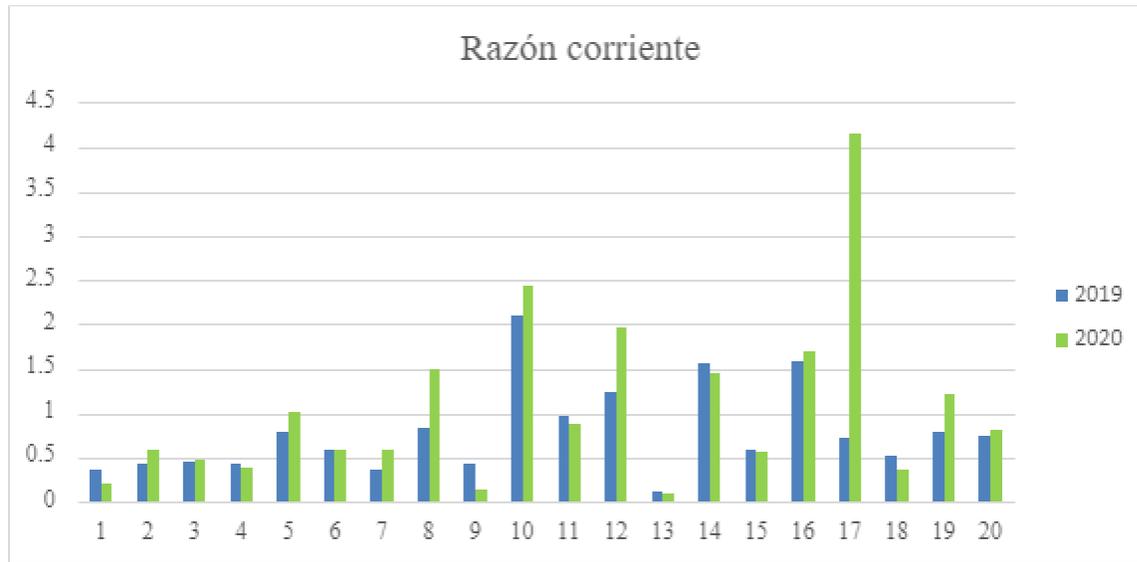
**Tabla 1.**

*Razón corriente*

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	0.36	0.2
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	0.44	0.58
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	0.46	0.48
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	0.43	0.38
Grupo Cbc S.A.S.	0.79	1.02
Lao Kao S A	0.58	0.58
Dlk S A S	0.36	0.59
Takami S.A.	0.83	1.49
L&C S A S	0.42	0.14
Inverleoka S.A.S	2.09	2.43
Inverjenos S.A.S	0.98	0.88
Kata S A S	1.25	1.97
Frisby S.A.	0.12	0.1
Inversiones El Carnal Sas	1.56	1.45
La Biferia S A	0.59	0.57
Alimentos Orientales Kamari Ltda	1.58	1.7
Kenvelo S.A.S.	0.72	4.14
Milsen SA	0.52	0.37
Abel y sofia S.A.S	0.79	1.21
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	0.75	0.82

**Figura 16.**

*Razón corriente*



**Nota.** Fuente Elaboración propia.

Se evidencia que, en el año 2019, el 65% de las empresas manejaron una razón corriente por debajo de 0.5 lo que significa que por cada peso que la empresa debe a corto plazo, cuenta con alrededor del \$0,5 centavos para respaldar la obligación. Mientras que, en el año 2020 el 45% de las empresas estudiadas aumentaron en promedio un 35,26% su razón corriente. Es decir, durante este periodo tuvieron mayor capacidad de solventar sus deudas a corto plazo.

#### 4.2.2 Prueba ácida

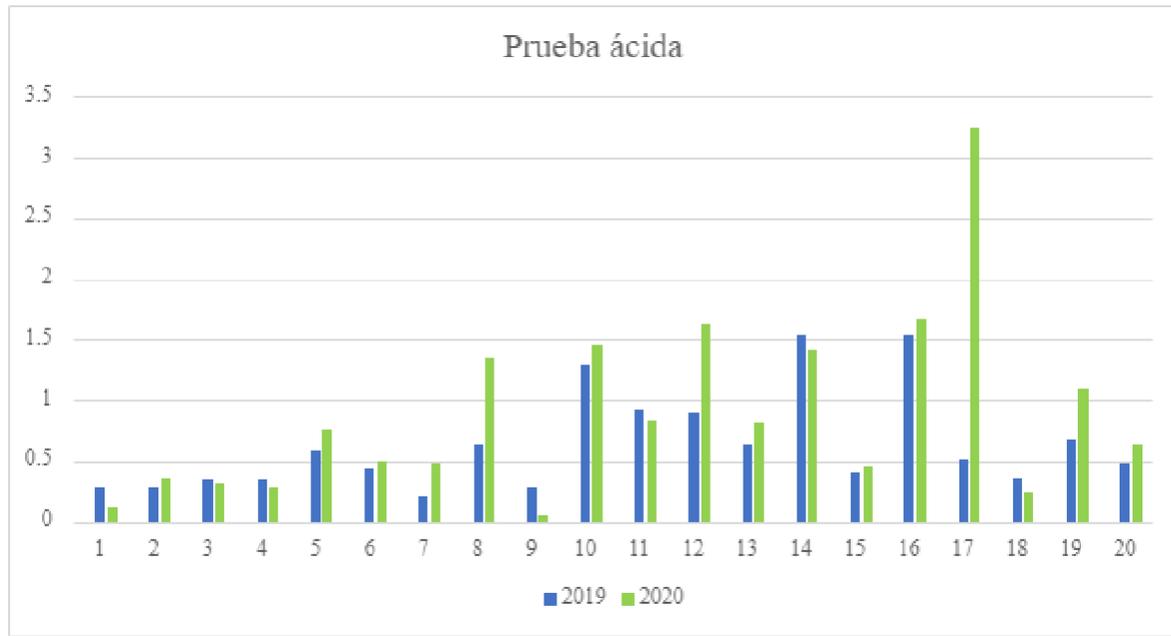
**Tabla 2.**

*Prueba ácida*

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	0.28	0.11
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	0.29	0.36
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	0.34	0.31
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	0.34	0.28
Grupo Cbc S.A.S.	0.59	0.76
Lao Kao S A	0.44	0.49
Dlk S A S	0.21	0.48
Takami S.A.	0.63	1.35
L&C S A S	0.28	0.05
Inverleoka S.A.S	1.29	1.46
Inverjenos S.A.S	0.92	0.84
Kata S A S	0.89	1.63
Frisby S.A.	0.63	0.82
Inversiones El Carnal Sas	1.53	1.42
La Biferia S A	0.4	0.45
Alimentos Orientales Kamari Ltda	1.53	1.67
Kenvelo S.A.S.	0.52	3.24
Milsen SA	0.36	0.24
Abel y sofia S.A.S	0.68	1.09
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	0.48	0.63

**Figura 17.**

*Prueba ácida*



**Nota.** Estudio de la prueba acida de 20 empresas para el año 2019 y 2020

Durante el año 2019, solo el 25% de las empresas contaron con capacidad para cancelar sus obligaciones corrientes sin depender de la venta de sus existencias con alrededor de \$1.00 peso. Mientras que, en el año 2020 en general aumentaron en promedio un 55% su capacidad con respecto al año anterior. Pero solo el 35% tuvo un valor por encima de 1. Es decir, por cada peso que se debe a corto plazo se cuenta para su cancelación con más de \$1 peso en activos corrientes de fácil realización.

### 4.2.3 Capital de trabajo

**Tabla 3.**

#### *Capital de trabajo*

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	-\$ 98,366	-\$ 125,097
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	-\$ 60,992	-\$ 42,137
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	-\$ 27,625	-\$ 25,067
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	-\$ 41,363	-\$ 40,197
Grupo Cbc S.A.S.	-\$ 2,494	\$ 181
Lao Kao S A	-\$ 7,776	-\$ 8,560
Dlk S A S	-\$ 8,388	-\$ 4,671
Takami S.A.	-\$ 2,086	\$ 8,835
L&C S A S	-\$ 14,022	-\$ 34,501
Inverleoka S.A.S	\$ 10,529	\$ 13,724
Inverjenos S.A.S	-\$ 1,620	-\$ 8,812
Kata S A S	\$ 1,261	\$ 3,400
Frisby S.A.	-\$ 32,516	-\$ 14,503
Inversiones El Carnal Sas	\$ 1,395	\$ 1,967
La Biferia S A	-\$ 1,729	-\$ 2,336
Alimentos Orientales Kamari Ltda	\$ 2,441	\$ 3,019
Kenvelo S.A.S.	-\$ 1,541	\$ 3,103
Milsen SA	-\$ 1,226	-\$ 1,670
Abel y sofia S.A.S	-\$ 578	\$ 573
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	-\$ 788	-\$ 350

**Figura 18.**

*Capital de trabajo*



**Nota.** Estudio del capital de trabajo de 20 empresas para el año 2019 y 2020

En el año 2019, cerca del 45% de las empresas estudiadas manejaron un capital de trabajo neto positivo. Mientras que, en el año 2020, el 30% de las empresas disminuyeron su capital de trabajo neto en promedio por más del 100% logrando evidenciar los efectos de la crisis sanitaria.

#### 4.2.4 Razón de endeudamiento

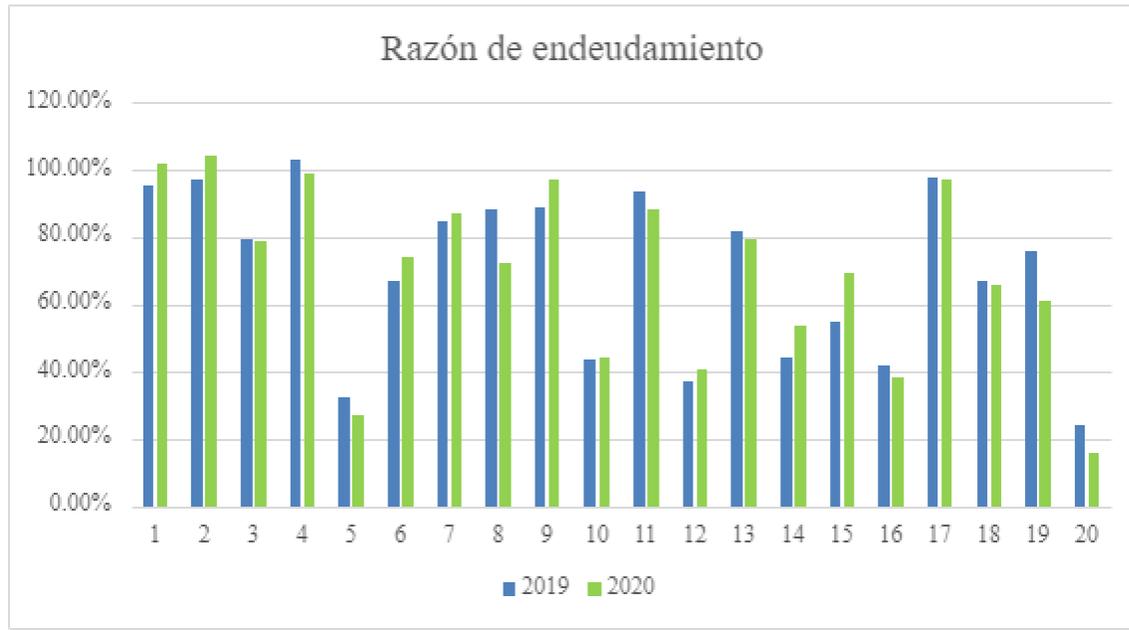
**Tabla 4.**

*Razón de endeudamiento*

Restaurantes	2019	2020
Ircs S.A.S Industria De Restaurantes Casuales S.A.S	95.13%	102.12%
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	96.96%	104%
Inversiones Int Colombia Sociedad Por Acciones Simplificada	79.37%	79%
Compañía Comercial E Industrial La Sabana Avesco S A S	103.29%	99%
Grupo Cbc S.A.S.	32.40%	27%
Lao Kao S A	66.99%	74%
Dlk S A S	84.80%	87%
Takami S.A.	88.25%	72%
L&C S A S	88.60%	97%
Inverleoka S.A.S	43.81%	44%
Inverjenos S.A.S	93.56%	88%
Kata S A S	36.90%	41%
Frisby S.A.	81.97%	79%
Inversiones El Carnal Sas	44.21%	54%
La Biferia S A	55.18%	69%
Alimentos Orientales Kamari Ltda	41.96%	39%
Kenvelo S.A.S.	97.94%	97%
Milsen SA	67.08%	66%
Abel y sofia S.A.S	75.79%	61%
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	24.17%	16%

**Figura 19.**

### Razón de endeudamiento



**Nota.** Estudio de la razón de endeudamiento de 20 empresas para el año 2019 y 2020

En el año 2019 solo el 30% de las empresas manejaron una razón de endeudamiento por debajo del 50%, es decir las empresas tiene una poca parte de sus activos comprometidos con terceros. Mientras que, en el año 2020 aumento solo un 12% en promedio esta razón de endeudamiento.

#### 4.2.5 Endeudamiento financiero

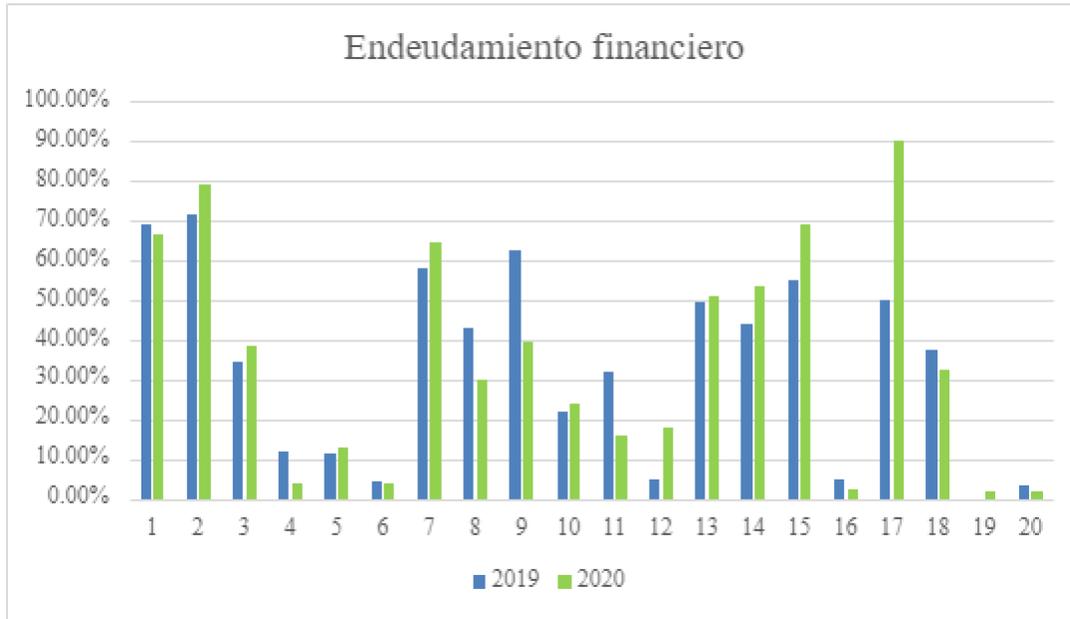
**Tabla 5.**

*Endeudamiento financiero*

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	68.97%	66.77%
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	71.51%	78.93%
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	34.47%	38.23%
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	11.87%	4.00%
Grupo Cbc S.A.S.	11.24%	12.88%
Lao Kao S A	4.19%	3.63%
Dlk S A S	58.23%	64.34%
Takami S.A.	42.93%	29.73%
L&C S A S	62.45%	39.64%
Inverleoka S.A.S	21.86%	23.69%
Inverjenos S.A.S	31.72%	16.06%
Kata S A S	4.64%	18.05%
Frisby S.A.	49.32%	50.78%
Inversiones El Carnal Sas	44.21%	53.70%
La Biferia S A	55.18%	69.09%
Alimentos Orientales Kamari Ltda	4.67%	2.51%
Kenvelo S.A.S.	49.98%	90.07%
Milsen SA	37.27%	32.42%
Abel y sofia S.A.S	0.00%	1.55%
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	3.13%	1.83%

**Figura 20.**

*Endeudamiento financiero*



**Nota.** Estudio del endeudamiento financiero de 20 empresas para el año 2019 y 2020

Se puede interpretar que, en el año 2019, el 65% de las empresas mantuvieron un endeudamiento financiero inferior al 40% lo que significa que poseían suficientes fondos propios. Mientras que, en el 2020 ese endeudamiento aumento cerca del 10% con respecto al anterior año en el 50% de las empresas estudiadas. Es decir, mayor insolvencia de las empresas. Cabe resaltar, que este índice no es señal de alarma ni índice de una mala gestión más bien una estrategia de la empresa para el uso de sus activos ya se para uso a corto o largo plazo.

#### 4.2.6 Impacto carga financiera

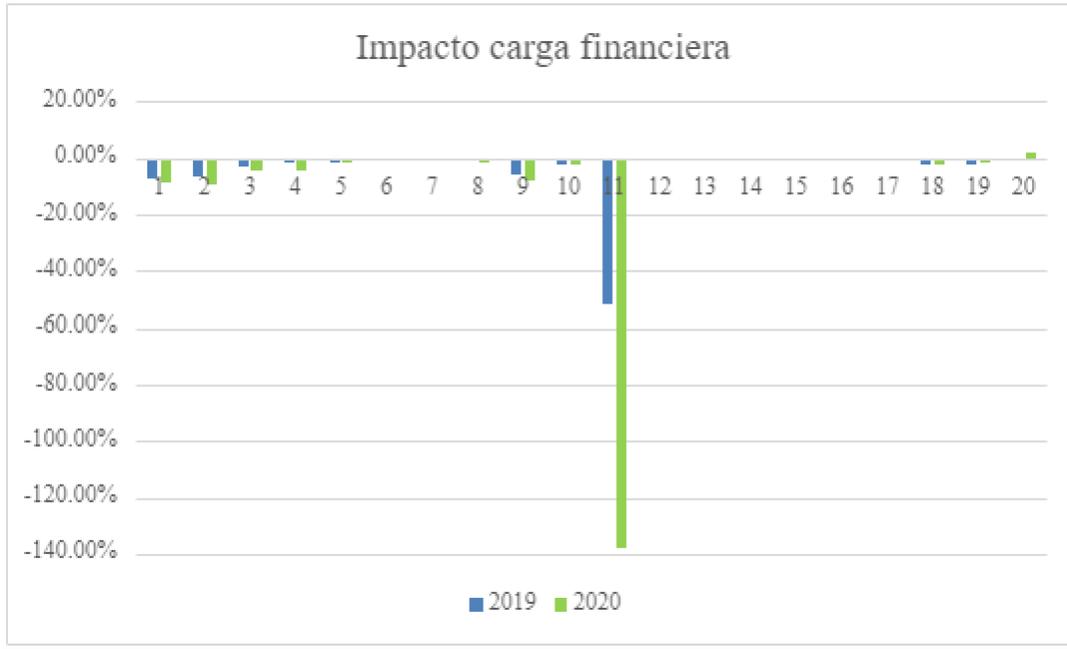
**Tabla 6.**

*Impacto carga financiera*

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	-7.54%	-8.99%
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	-6.39%	-9.38%
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	-2.94%	-4.36%
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	-1.79%	-4.39%
Grupo Cbc S.A.S.	-1.48%	-1.56%
Lao Kao S A	-0.44%	-1.06%
Dlk S A S	0.00%	0.00%
Takami S.A.	-1.23%	-1.70%
L&C S A S	-5.96%	-8.29%
Inverleoka S.A.S	-2.00%	-2.03%
Inverjenos S.A.S	-51.90%	-138.06%
Kata S A S	-0.53%	-0.93%
Frisby S.A.	-1.13%	-0.94%
Inversiones El Carnal Sas	-1.06%	-1.17%
La Biferia S A	0.00%	0.00%
Alimentos Orientales Kamari Ltda	-0.03%	-0.26%
Kenvelo S.A.S.	0.00%	0.00%
Milsen SA	-2.59%	-1.98%
Abel y sofia S.A.S	-2.09%	-1.30%
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	0.00%	1.67%

**Figura 21.**

*Impacto carga financiera*



**Nota.** Estudio del impacto financiero de 20 empresas para el año 2019 y 2020

En los años 2019 y 2020 la mayoría de las empresas mantienen un rango entre 0 y -10% para el impacto de la carga financiera, esto se debe a que los gastos financieros son negativos con respecto a las ventas netas producidas por las empresas; solo la compañía inverjenos SAS tiene un -138% en 2020 y un -51% en 2019 por esto podemos observar de manera clara que los gastos financieros son tan bajos que no alcanzan a generar impactos en la compañía, sin embargo nunca se recomienda que el nivel del impacto de la carga financiera supere el 10%.

#### 4.2.7 Margen bruto

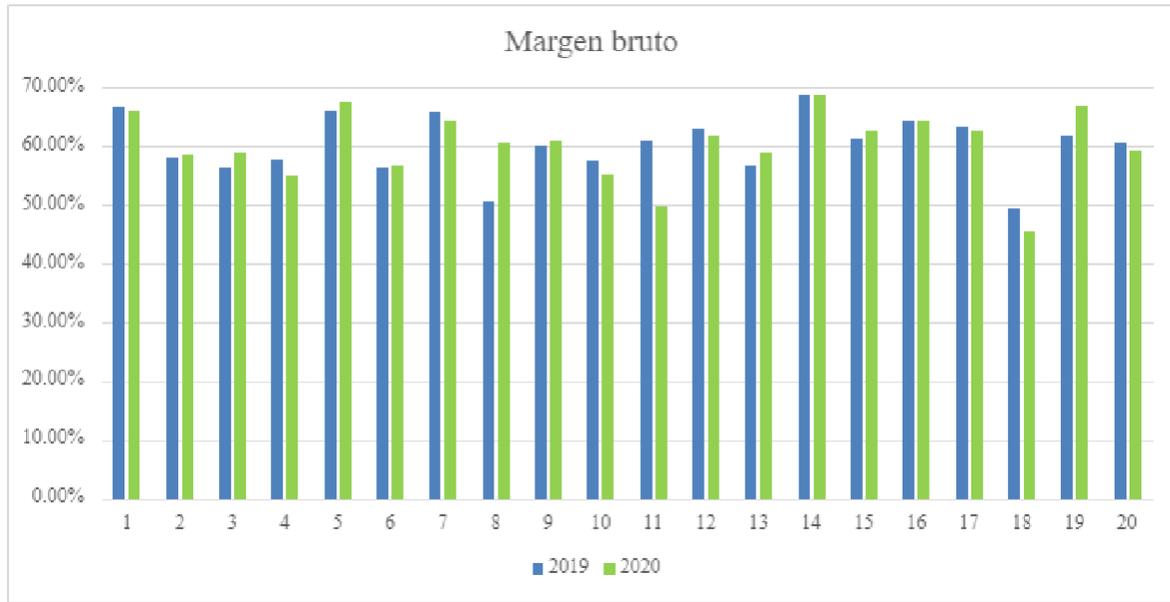
**Tabla 7.**

*Margen bruto*

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	66.67%	66.00%
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	57.98%	58.76%
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	56.45%	59.06%
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	57.69%	54.89%
Grupo Cbc S.A.S.	66.20%	67.41%
Lao Kao S A	56.27%	56.61%
Dlk S A S	65.90%	64.53%
Takami S.A.	50.57%	60.69%
L&C S A S	60.11%	60.96%
Inverleoka S.A.S	57.47%	55.28%
Inverjenos S.A.S	60.85%	49.84%
Kata S A S	63.02%	61.95%
Frisby S.A.	56.74%	58.81%
Inversiones El Carnal Sas	68.71%	68.69%
La Bífera S A	61.38%	62.65%
Alimentos Orientales Kamari Ltda	64.38%	64.38%
Kenvelo S.A.S.	63.22%	62.70%
Milsen SA	49.42%	45.42%
Abel y sofia S.A.S	61.68%	67.00%
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	60.72%	59.20%

**Figura 22.**

*Margen bruto*



**Nota.** Estudio del margen bruto de 20 empresas para el año 2019 y 2020

En 2019 el 55% de las empresas obtuvieron un margen bruto superior al 60%, esto quiere decir que las ganancias producidas después del costo de producción son buenas; en 2020 se obtuvo un incremento de aproximadamente 1% por empresa.

#### 4.2.8 Margen neto

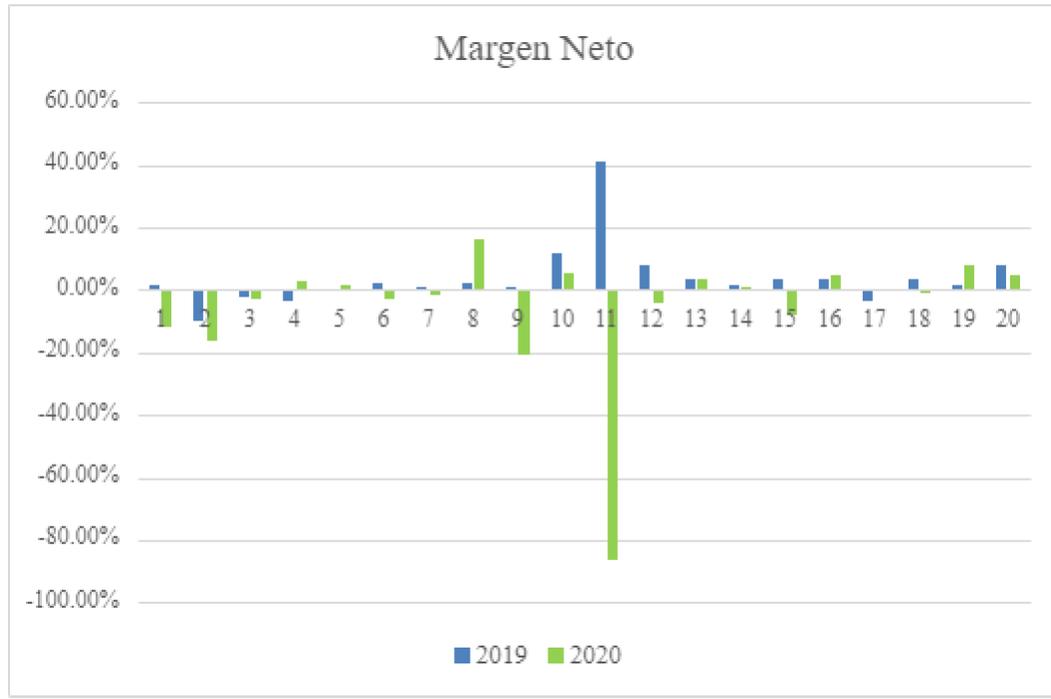
**Tabla 8.**

*Margen neto*

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	1.89%	-11.98%
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	-9.74%	-16.33%
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	-2.42%	-3.14%
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	-3.29%	3.10%
Grupo Cbc S.A.S.	-0.03%	1.38%
Lao Kao S A	2.20%	-2.68%
Dlk S A S	0.93%	-1.57%
Takami S.A.	2.44%	16.33%
L&C S A S	0.02%	-20.77%
Inverleoka S.A.S	11.65%	5.30%
Inverjenos S.A.S	40.95%	-86.36%
Kata S A S	8.26%	-4.28%
Frisby S.A.	3.34%	3.81%
Inversiones El Carnal Sas	1.52%	0.98%
La Biferia S A	3.32%	-8.16%
Alimentos Orientales Kamari Ltda	3.36%	4.49%
Kenvelo S.A.S.	-3.29%	-0.38%
Milsen SA	3.49%	-0.68%
Abel y sofia S.A.S	1.74%	7.78%
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	7.89%	4.78%

**Figura 23.**

*Margen neto*



**Nota.** Estudio del margen neto de 20 empresas para el año 2019 y 2020

En 2019 tan solo el 25% de las empresas estudiadas tuvieron un margen neto negativo lo queda a entender que el margen neto fue de perdidas, sin embargo, en 2020 las empresas que tuvieron un margen positivo representan el 40%; esto nos indica el margen de ganancias fue de ganancias para dichas empresas.

#### 4.2.9 ROE

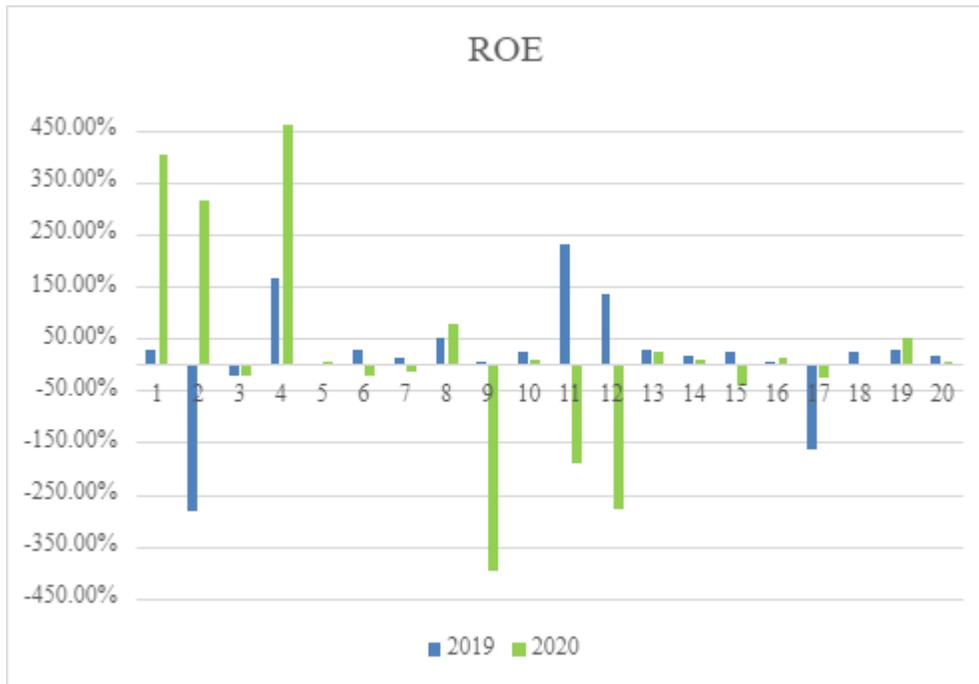
**Tabla 9.**

ROE

Restaurantes	2019	2020
Ircc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	27.79%	401.01%
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	-283.02	315.11%
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	-21.97%	-23.60%
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	165.93%	459.67%
Grupo Cbc S.A.S.	-0.06%	2.42%
Lao Kao S A	26.30%	-22.20%
Dlk S A S	11.37%	-14.67%
Takami S.A.	50.20%	76.30%
L&C S A S	0.10%	-398.82%
Inverleoka S.A.S	24.21%	7.48%
Inverjenos S.A.S	228.49%	-191.21%
Kata S A S	134.23%	-277.20%
Frisby S.A.	28.10%	23.05%
Inversiones El Carnal Sas	17.66%	7.66%
La Biferia S A	21.93%	-41.36%
Alimentos Orientales Kamari Ltda	4.49%	11.53%
Kenvelo S.A.S.	-163.83	-25.01%
Milsen SA	23.41%	-3.47%
Abel y sofia S.A.S	26.59%	51.78%
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	14.97%	4.95%

**Figura 24.**

*ROE*



**Nota.** Estudio del ROE de 20 empresas para el año 2019 y 2020

En 2019 el 80% de las empresas estudiadas tienen un retorno de capital positivo lo cual nos deja saber que tan rentables son con relación a sus recursos propios que les permiten financiarse, mientras que en el año 2020 se evidencia que tan solo el 55% de las empresas tuvieron un retorno de capital positivo, mostrando la caída de la rentabilidad y de generar valor para sus accionistas, sin embargo, como podemos ver algunas debido a esto tuvieron que cerrar operaciones o entrar en reorganización.

#### 4.2.10 ROA

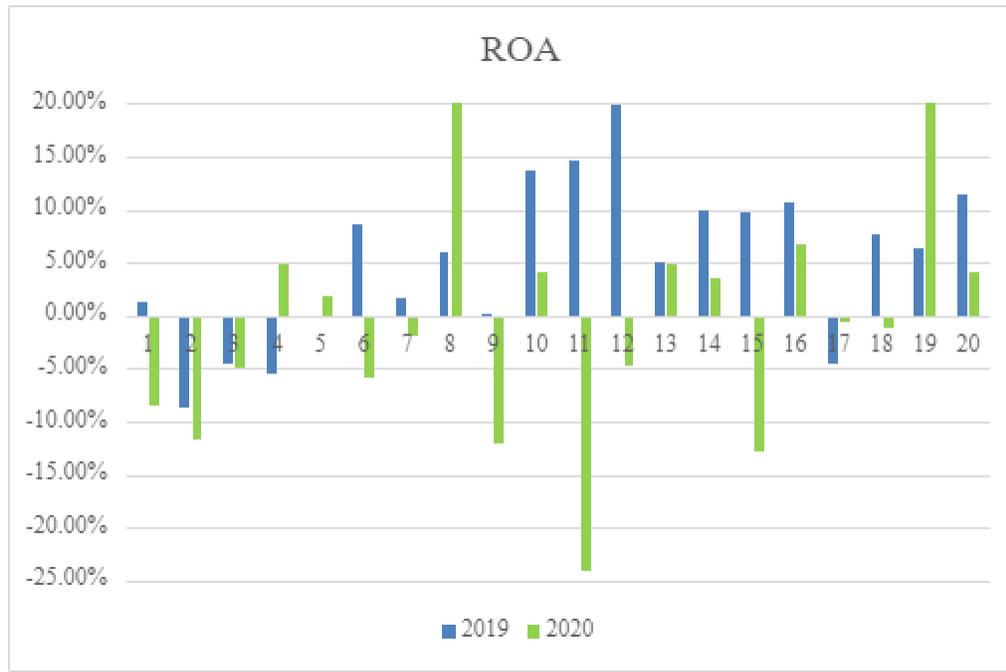
**Tabla 10.**

ROA

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	1.35%	-8.50%
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	-8.61%	-11.71%
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	-4.53%	-4.96%
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	-5.46%	4.84%
Grupo Cbc S.A.S.	-0.04%	1.77%
Lao Kao S A	8.68%	-5.79%
Dlk S A S	1.73%	-1.91%
Takami S.A.	5.90%	21.44%
L&C S A S	0.01%	-12.04%
Inverleoka S.A.S	13.60%	4.20%
Inverjenos S.A.S	14.72%	-24.00%
Kata S A S	19.81%	-4.72%
Frisby S.A.	5.07%	4.83%
Inversiones El Carnal Sas	9.85%	3.55%
La Biferia S A	9.83%	-12.78%
Alimentos Orientales Kamari Ltda	10.69%	6.69%
Kenvelo S.A.S.	-4.62%	-0.52%
Milsen SA	7.71%	-1.19%
Abel y sofia S.A.S	6.44%	20.34%
Harry S.A. sociedad por acciones simplificadas	11.35%	4.16%

**Figura 25.**

ROA



**Nota.** Estudio del ROA de 20 empresas para el año 2019 y 2020

El ROA para los años en cuestión tuvo una variación, y podemos observar que en 2019 la predominancia fue positiva para las empresas estudiadas, esto nos permite saber que los activos de las compañías eran capaces de generar renta por ellos mismos, pero desafortunadamente en 2020 podemos apreciar que la mayoría de las empresas por el contrario no fueron capaces de generar dicha renta por sí mismas.

#### 4.2.11 EBITDA

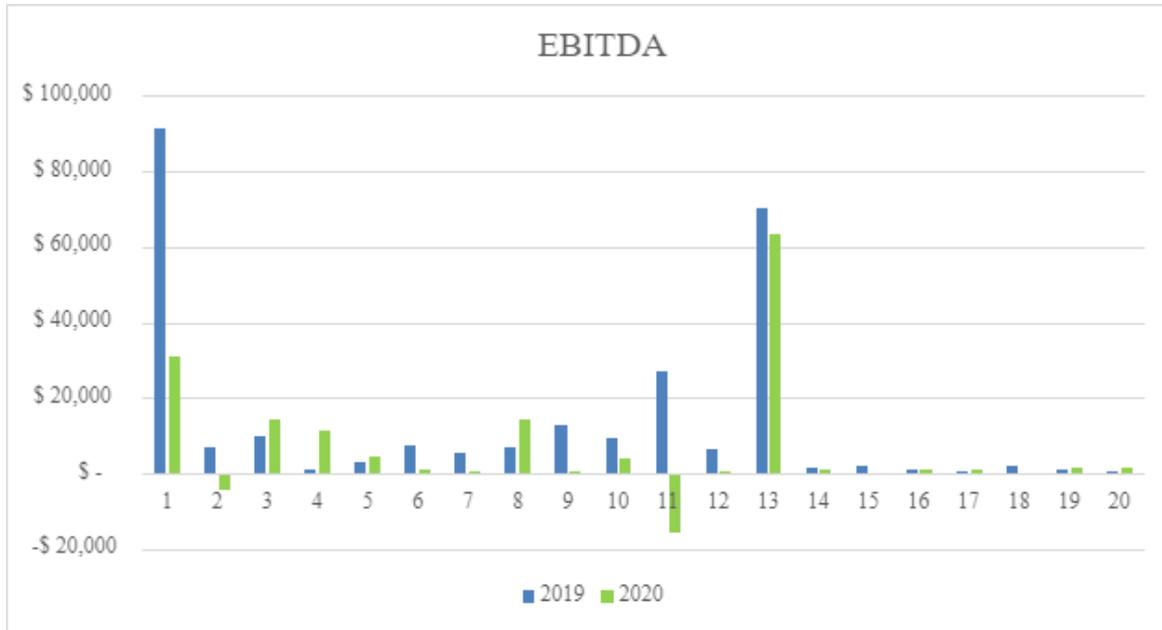
**Tabla 11.**

#### EBITDA

Restaurantes	2019	2020
Irc S.A.S Industria De Restaurantes CasualesS.A.S	\$ 91,196	\$ 31,216
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	\$ 6,689	-\$ 4,201
Inversiones Int Colombia Sociedad Por AccionesSimplificada	\$ 9,937	\$ 14,503
Compañía Comercial E Industrial La SabanaAvesco S A S	\$ 1,239	\$ 11,271
Grupo Cbc S.A.S.	\$ 3,181	\$ 4,481
Lao Kao S A	\$ 7,524	\$ 952
Dlk S A S	\$ 5,516	\$ 147
Takami S.A.	\$ 6,805	\$ 14,374
L&C S A S	\$ 12,738	\$ 487
Inverleoka S.A.S	\$ 9,208	\$ 4,143
Inverjenos S.A.S	\$ 27,220	-\$ 15,432
Kata S A S	\$ 6,335	\$ 538
Frisby S.A.	\$ 70,296	\$ 63,563
Inversiones El Carnal Sas	\$ 1,489	\$ 980
La Biferia S A	\$ 2,141	-\$ 423
Alimentos Orientales Kamari Ltda	\$ 1,093	\$ 1,093
Kenvelo S.A.S.	\$ 55	\$ 890
Milsen SA	\$ 1,780	-\$ 41
Abel y sofia S.A.S	\$ 1,101	\$ 1,745
Harry S.A sociedad por acciones	\$ 248	\$ 1,370

**Figura 26.**

*EBITDA*



**Nota.** Estudio del EBITDA de 20 empresas para el año 2019 y 2020

Se evidencia que en el año 2019 en promedio el EBITDA estuvo por alrededor de los \$5,791.000 de pesos, a excepción de 2 empresas (Irc S.A.S Industria De Restaurantes Casuales S.A.S y Frisby S.A) que mantuvieron un valor por encima de los \$60.000.000. sinembargo, en 2020 podemos apreciar que las empresas Arcos dorados Colombia S.A.S e inverjenos S.A.S presentaron EBITDA negativos lo cual es un poco preocupante y de atención para estas ya que tienen valores de -\$41.000 y -\$15.432.000 respectivamente; y por el lado positivo se tuvo un promedio de alrededor de los \$9.485.000.

En términos generales, se evidencia que de acuerdo con los indicadores de liquidez la mayoría de las empresas en el año 2020 tuvieron mayor liquidez y capacidad de pago de la empresa sin involucrar sus inventarios y/o sus activos fijos, es decir, sin la necesidad de venderlos. Sin embargo, disminuyó el capital de trabajo, es decir no se tuvo suficiente inversión en activos a corto plazo.

En cuanto a los indicadores de endeudamiento, se evidencia que el endeudamiento financiero es índice de alarma puesto que este depende más de la estrategia que la empresa quiera implementar. Mientras que, el impacto de carga financiera se ve directamente afectado por la toma de decisiones de la compañía ya que algunas prefirieron aumentar sus gastos financieros y al no tener los mismos o mejores ingresos netos que el año 2019 se ven las caídas negativas en 2020.

Referente a los indicadores de rentabilidad podemos ver que, aunque en algunas compañías se mantuvieron y hasta obtuvieron buenos retornos económicos, las estrategias influyeron demasiado para poder mantenerse, en unas pocas, los indicadores varían finalmente tratándose de equilibrar cada una de las demás; podemos ver que hay compañías en las cuales sintieron una caída más fuerte debido a que están afectadas en cada indicador, son oportunidades de mejorar y salir adelante.

### **4.3 Identificación y análisis de factores que afectan al sector gastronómico**

Para la recolección de datos y poder determinar los principales factores que afectan al sector se tuvo en cuenta la siguiente entrevista semiestructurada dirigida, debido a que una de las técnicas más usadas para investigación de una realidad social cualitativamente hablando es la entrevista puesto que recolecta información de las personas diferentes hechos y aspectos subjetivos [60]. Además, la entrevista semiestructurada compromete una situación en la cual el entrevistador realiza una serie de preguntas abiertas previamente formuladas a cada entrevistado en donde permite mayor flexibilidad y adaptación a las necesidades del proyecto. Sin embargo, requiere de mayor esfuerzo de los entrevistadores puesto que la información es más difícil de analizar [61]. Para esta investigación se plantearon las siguientes preguntas guías con las cuales se pretende identificar los principales factores externos e internos que afectaron a los restaurantes tras la crisis sanitaria. La transcripción de la entrevista se puede visualizar en el Anexo 1.

- ¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?
- ¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?
- ¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?
- ¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?
- ¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

#### ***4.3.1 Debilidades en las empresas estudiadas***

Dentro del 80% de los restaurantes entrevistados, los factores internos que más se presentan es la falta de espacios para atender a los clientes después de las normas exigidas por el Gobierno tras el Covid-19 lo cual supone un gran problema en la competitividad de estos, debido a que, al disminuir estos espacios, disminuye el volumen de clientes y a su vez los ingresos.

Un 40% mencionaron que alguno de sus sedes no ha cumplido con las metas de ingresos mínimos pronosticados en el estudio de mercado, lo cual se puede ocasionar a la mala ubicación de la sede siendo una debilidad para estos.

Así mismo, destacaron que un factor relevante fue la satisfacción de los empleados. Siendo un factor que incidió negativamente puesto que el 45% de los restaurantes en el último año aumento la rotación de empleados alrededor de un 30%.

#### ***4.3.2 Amenazas en los restaurantes***

Dentro de los restaurantes entrevistados la principal amenaza sigue siendo por el Covid-19, puesto que muchos de los consumidores sienten miedo y consideran de alto riesgo salir y contagiarse. También el 60% aseguran un aumento de los costos de la materia prima, lo cual afecta de manera significativa en el precio final, disminuyendo sus clientes, o incluso la pérdida de utilidad para evitar perder aún más clientela.

Por otro lado, el 20% de los restaurantes mencionaron un aumento en la inseguridad, debido a que algunas sedes están ubicadas en un sector con altos índices de delincuencia durante los fines de semana.

#### ***4.3.3 Tecnología en los restaurantes***

De acuerdo con las entrevistas realizadas a los gerentes se concluye que el 80% de las respuestas indican que la aplicación tecnológica tiene un uso medio- alto, reconocen el uso de algún tipo de tecnología (medios de pago, ventas, sistema automatizado, internet) facilitando y optimizando el modelo de negocio, además de optar por programas informáticos con el fin de agilizar los procesos administrativos. Lo que demuestra que es importante juntar esfuerzos para que el 20% restante logre adaptarse a la era de las tecnologías.

Los aspectos mencionados con la parte tecnológica muestran un resultado muy contundente, en ese sentido, podemos inferir teóricamente que la inserción de la tecnología y la automatización tiene una considerable incidencia en el aumento de la productividad [62].

Por otro lado, en cuanto al empleo de medios digitales para la publicidad de sus productos, el 85% afirman el uso de estrategias de marketing, en particular el de redes sociales y anuncios web. Lo cual es una respuesta positiva. Sin embargo, es necesario apoyar al otro 15% de los restaurantes entrevistados para aumentar su participación en los diferentes canales de comunicación permitiendo a estos realizar un mejor análisis en torno a estos datos recopilados y así mejorar su toma de decisiones.

#### ***4.3.4 Innovación en los restaurantes***

El 90% asegura que los procesos de innovación fueron ampliamente desarrollados con la llegada de la pandemia, algunos (9 restaurantes) reinventaron su modelo de negocio, flexibilizando los procesos. A su vez el 65% confirmó el uso de manejo de datos para determinar oportunidades de mejora en la relación con el consumidor.

Entre los restaurantes entrevistados se puede observar que tan solo el 30% de estos trato de mejorar el posicionamiento de la marca creando más puntos de domicilios para alcanzar a una mayor clientela y otras formas de mantener al cliente satisfecho debido a que esto crea un efecto de fidelización y de este modo mayores ingresos; por lo tanto, algunas de estas podrían tener a futuro mejores retornos en estas inversiones.

Por otro lado, el 55% innovaron en los domicilios con el tema del empaque, manejando sellos de seguridad y doble bolsa para evitar el contacto. El 60% de los restaurantes implementaron nuevos canales de comunicación mediante aplicaciones (Rappi, Domicilios.com, IFood, ...) y mensajes directos con el restaurante y tan solo el 15% implementaron domicilios propios de la compañía para asegurar menor contacto de los alimentos con posibles contagios.

De estos restaurantes se puede ver que tan solo el 5% han decidido optar por una opción campestre, esto se puede deber a que la mayoría se encuentran ubicados en espacios o sectores con bastante concurrencia antes de la pandemia como por ejemplo algunos centros comerciales.

De los restaurantes entrevistados, solo el 15% optaron por entrar a trabajar en cocinas ocultas, un modelo de negocio que presta las instalaciones para que un pedido sea entregado de manera más rápida al domiciliario, en donde no es necesario tener atención a la mesa ni contratar personal de servicios como meseros o aseadores.

Según la información recolectada y presentada anteriormente, se puede concluir que los principales factores que afectaron a los restaurantes desde el periodo de pandemia son los siguientes:

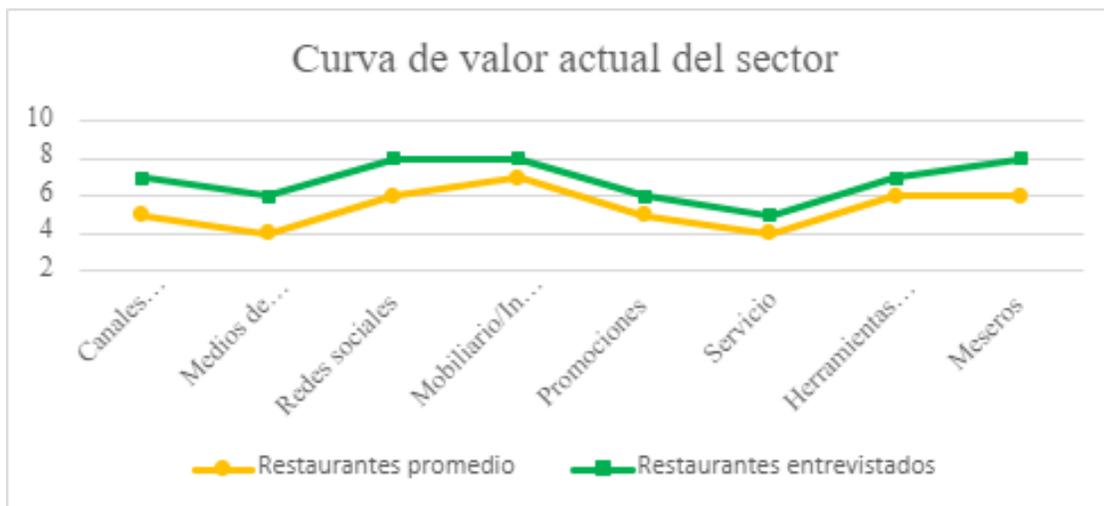
- La reducción de espacios debido a que fuerza a tener menor cantidad de clientes dentro de las instalaciones y por esto mismo a perder espacio productivo.
- La rotación de empleados debido a la baja satisfacción de estos.
- Frente al riesgo de contagio, por proximidad a más personas. Los clientes tienden a no salir de sus casas y por lo tanto a no comprar comidas preparadas. El aumento de la inseguridad en algunos sectores de la ciudad sumado a lo anterior causó que algunos puntos no tuvieran la misma afluencia que antes.
- Falta de uso de canales domiciliarios por parte de los restaurantes antes y durante pandemia generando una reducción de clientes.
- Frente a la necesidad de fortalecer el conocimiento en el área tecnológica para publicitar la marca (redes), para recibir diferentes métodos de pago, e incluso mejorar y agilizar los procesos administrativos.
- Mantener protocolos de bioseguridad siendo sostenibles con el medio ambiente para los domicilios.

#### 4.4 Herramienta estratégica: Cuadro estratégico (Curva de valor)

Teniendo en cuenta los factores anteriormente descritos y con el fin innovar en el sector gastronómico, se elaboró el cuadro estratégico (curva de valor) la cual es una herramienta que permite hacer un diagnóstico con el fin de construir una contundente estrategia de océanos azules. A continuación, en la figura se observa gráficamente el esquema actual del sector gastronómico tanto para los restaurantes en estudio (los 20 anteriormente descritos en apartados anteriores) como para los demás restaurantes en general.

**Figura 27.**

*Curva de valor actual en el sector gastronómico en la ciudad de Bogotá*



**Nota.** Curva de valor inicial en el sector gastronómico

En el eje horizontal se hace referencia a las variables en las cuales se invierte por parte del sector gastronómico sobre las cuales se puede ver la competencia, manejando una calificación de 1 a 10, donde 1 es el menor grado y en donde 10 es el mayor grado de uso de la variable por parte de las compañías. Las variables son las siguientes:

- Canales domiciliarios para la comunicación y facilidad de llevar el producto a los clientes.
- Diferentes medios de pago que se utilizan presencial y/o virtualmente para facilitar la conexión y evolución tecnológica.
- Anuncios y elementos presentados en las redes sociales ya que muchos consumidores se

enteran y están acostumbrados a buscar donde comer por estos medios.

- Mobiliario e infraestructura, donde los elementos del restaurante proporcionen elementos visuales que llamen la atención a los consumidores.
- Promociones presentadas por los restaurantes a los clientes.
- Servicio brindado en el restaurante.
- Herramientas tecnológicas tales como QR o elementos de administración que permiten el manejo de datos y de otros factores importantes para la empresa.
- El uso de los meseros o personas de atención al cliente en las instalaciones de la empresa.

Se observa en la gráfica que existe una convergencia entre las curvas de valor, es decir en general manejan el mismo perfil, en cual se basan en la típica estrategia de diferenciación. Con el fin de modificar el cuadro estratégico del sector es relevante el enfoque en alternativas y no en los competidores. Y así de esta forma, se construyen elementos de valor para el comprador más allá de lógica estrategia tradicional [38].

Para generar elementos de valor para el usuario es necesario desarrollar el marco de las 4 acciones a fin de crear una nueva curva de valor. Es por esto que es necesario establecer las variables a partir de los elementos de la curva de valor actual del sector, se definió con cuales elementos se cuentan actualmente y se pueden eliminar o reducir y cuales se deben crear o incrementar para llegar al elemento de diferenciación e innovación en el océano azul.

#### **4.5 Marco de las cuatro acciones**

De acuerdo con W. Chan Kim, las empresas que se encuentran en un océano azul no utilizan la competencia como referencia de comparación, solo emplean una nueva lógica estratégica denominada "innovación en valor". [38]

#### ***4.5.1 Eliminar***

- Es necesario eliminar los descargos y la rotación de empleados para así mejorar la productividad de estos y no que estén pensando si va a ser despedidos o no.
- Los mobiliarios que no se están usando, debido a que esto permitiría la planeación y reorganización de espacios de atención a clientes y así un flujo de dinero un poco más grande para la compañía.

#### ***4.5.2 Reducir***

- El tiempo de espera en la entrega de los domicilios y de servicio a la mesa, con un sistema modelo de servicio rápido y que este semi listo (Mise en Place), los productos más usados para así bajar el tiempo de preparación y de entrega a la mesa o a domicilio.
- Los niveles de desperdicio de comidas preparadas y de elementos con los cuales se pueden preparar más platillos, ya que se puede hacer recolección de estos y llevarlos a personas que lo necesiten, personas sin hogar, desmovilizados, extranjeros que estén de vuelta a su país.
- Disminuir el inventario de materia prima, puesto que supone costos adicionales para la organización y a su vez evita los desperdicios.
- Sistema de facturación tradicional lo cual provoca mayores tiempos de espera y costos (económicos y ambientales)

#### ***4.5.3 Incrementar***

- Ventas en línea mediante canales domiciliarios propios y/o a través de plataformas de intermediación como (Rappi, IFood, etc.) ya que a partir de estas se pueden elevar las ventas y crear más
- Protocolos de bioseguridad siendo eco-sostenibles
- Métodos de pago preferiblemente sin contacto (código QR, PSE, Nequi)
- Marketing a través de las redes sociales
- Experiencias a través del menú y del marketing sensorial, emocional
- Zonas de diversión para niños y pet-friendly
- Modificación en el contrato de trabajo

- Tiempos y espacios de atención al cliente, esto con la iniciativa de crear espacios dentro de los locales o sitios de atención especiales para las personas con reserva ofreciendo descuentos o algún tipo de bienvenida, o de beneficio; igualmente mejorar los tiempos de atención de esta manera y generar mayores espacios en los cuales la atención al cliente sea más hacia sus preferencias y comentarios del lugar y no el clásico buzón de sugerencias.

#### ***4.5.4 Crear***

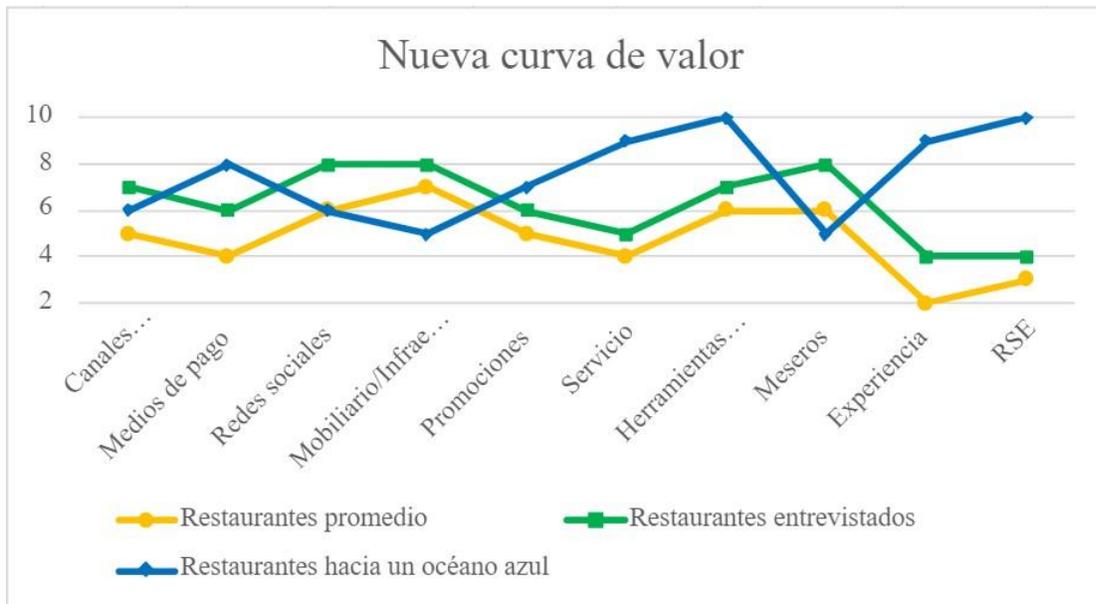
- Dar oportunidades o incentivos que creen una fidelidad a la marca por parte de sus empleados.
- Diferenciación del menú y de donde provienen sus productos (prácticas sostenibles) beneficios e ingredientes y se sepa de donde proviene el producto (fincas, productores locales o internacionales).
- Zonas de lactancia para madres cabezas de familia
- Calificación de los productos en el momento a través del código QR para que haya una escalación directa que permita el mejoramiento del proceso y así mismo saber cuáles son sus componentes, que se expandió en el punto anterior.
- Crear un sistema de autoservicio a partir del QR; en donde el QR que se observa actualmente no solo sirva para ver el menú del sitio, sino que permita estar conectados los celulares y la mesa, cortando el proceso de intermediarios que en algunas ocasiones tiene fallos como lo son las demoras, las malas tomas de pedidos, en ocasiones la indiferencia o el mal trato por parte del personal de trabajo, recomendamos que sea un sistema unido al punto tratado anterior de este modo facilitándole la vida a la final a los clientes.

#### 4.6 Nueva curva de valor

A partir de los elementos que se observan de la curva de valor que actualmente está en el sector gastronómico en la ciudad de Bogotá, y en base a los elementos se deben reducir, eliminar, incrementar y crear, en el marco de las cuatro acciones se puede apreciar que con las innovaciones e incrementos en el sector los restaurantes llegarían a una nueva curva de valor, la cual se podrá ver a continuación:

**Figura 28.**

*Nueva curva de valor en el sector gastronómico en la ciudad de Bogotá*



**Nota.** Curva de valor después de aplicar el marco de las 4 acciones

Como se puede observar en la figura la nueva curva de valor (Restaurantes hacia un océano azul) tiene foco puesto en tres variables principales: experiencias multisensoriales, auto pedido a través del QR y comida de origen. Es decir, que ya no centran los esfuerzos en abarcar las variables claves en las que gira la competencia, puesto que no es necesario una inversión alta en mobiliarios y decoración (excesiva) y ahorrar en la contratación de más personal (meseros). Además, la curva de valor es de forma divergente con respecto a la de los demás y esto se debe a que se buscaron otras alternativas. Y el mensaje de los restaurantes hacia un océano azul es contundente: Más allá de la comida, es experimentar el cómo, cuándo, dónde y por qué de las cosas. Por consiguiente, se manejará una estrategia con 3 características esenciales: foco, divergencia y un mensaje central claro.

#### **4.7 Modelo de Innovación de valor, Piedra angular.**

En el sector gastronómico en algunas ocasiones solo se ciñe a presentar un producto, pero actualmente los consumidores se fijan en mucho más; por lo tanto, el punto en el que se creará la innovación de valor es en la generación de experiencias por medio del ambiente (las instalaciones diferentes, llamativas e “instagrameables”), los alimentos y junto a esto el uso de una herramienta tecnológica como lo es el QR que actualmente muestra el menú; pero con este se puede crear un sistema de pedido, retroalimentación y facturación por parte de los clientes hacia el restaurante. Debido a que los elementos se podrían pedir sin tener que esperar a que un mesero tome el pedido o la sugerencia y lo lleve a la cocina o a quien sea dirigido, generando una reducción en los tiempos de espera y así mismo de costos; aparte de esto que permita entrar a mostrar de donde provienen las materias primas para realizar cada plato y educar al cliente; incluso se pueden crear más espacios en cocina y no en personal que este corriendo constantemente e incluso entorpeciendo el proceso de atención en algunas ocasiones.

#### **4.8 Plan de mejora**

La sociedad está cambiando debido a múltiples factores como lo son la evolución tecnológica, globalización, nuevos hábitos, agentes socioeconómicos y es por esto que es necesario innovar, salir de la zona de confort, descubrir nuevos modelos de negocio y/o ajustar los actuales. A partir de esto, se planteó el siguiente plan de mejora:

**Figura 29.**

*Plan de mejora*

Objetivo	Meta	Acciones de mejora	Tareas	Responsable	Tiempo	Recursos necesarios	Financiación	Responsable del seguimiento
Fortalecer el conocimiento en el área tecnológica para mejorar la atención al cliente y sus procesos administrativos.	Atracción de nuevos clientes en un 10%	Evolución digital	Desarrollo de redes sociales, e-commerce, página web y marketing digital.	Community manager	3 meses	Financieros y humanos	Accionistas y/o bancos	Gerente administrativo
			Implementación de nuevos métodos de pago sin contacto: QR, PSE, Link de pago, Nequi	Área de tecnología y desarrollo	3-6 meses	Financieros y humanos	Accionistas y/o bancos	
			Optimizar el código QR del menú para autoservicio y retroalimentación del servicio.		6-9 meses	financieros y humanos	Accionistas y/o bancos	
Mejorar las ventas a través de plataformas domiciliarias para facilitar el acceso a los clientes.	Incremento de las ventas en alrededor un 5%	Canales domiciliarios	Creación de canales propios de domicilio	Área publicitaria	4 meses	Humanos	Fondos propios; inversión	
			Establecer alianzas con plataformas como Rappi, iFood	Personal administrativo	1-2 meses	Financieros		
Perfeccionar protocolos de bioseguridad en los empaques de los domicilios para reducir la contaminación ambiental	Reducción en el uso del plástico en un 50%	Empaques Eco-Sostenibles	Sustituir el plástico utilizado en el empaque por alternativas sostenibles como la caña de azúcar	Personal administrativo	1 mes	Financieros y humanos	Fondos propios; inversión	
Crear la atracción de los clientes antiguos y nuevos, mediante la generación de experiencias y la diferenciación del menú y los productos.	Elevar el nivel de atracción de clientes en un 10% en el primer mes	Fidelización de clientes	Generar experiencias a través del menú y la atención a cliente	Área de tecnología y desarrollo Área publicitaria	3 meses	Financieros y humanos	Fondos propios; inversión	
			Diferenciación del menú y de donde provienen sus productos (prácticas sostenibles).	Área publicitaria	1-2 meses	Financieros	Fondos propios; inversión	
Mejorar la atención al cliente adquiriendo más personal solo en épocas/ fechas con alta demanda	Reducir el tiempo de espera de atención al cliente en un 33%	Contratos de trabajo	Modificación del contrato laboral para poder realizar trabajos por horas	Personal administrativo	1 mes	Humanos	Accionistas y/o bancos	
Generar procesos que permitan el crecimiento de los empleados tanto en la parte familiar como en la parte laboral.	Elevar las prácticas sostenibles en un 10%	Responsabilidad Social Empresarial	Generar oportunidades de crecimientos a los trabajadores a través de incentivos económicos para su educación	Personal administrativo	6 meses	Financieros	Accionistas y/o bancos	
			Zonas de lactancia para madres cabezas de familia	Personal administrativo	6-9 meses	Financieros y humanos	Financiación	
			Manejo de prácticas sostenibles a través del Menú (origen de los alimentos)	Personal administrativo	3 meses	Financieros	Accionistas y/o bancos	

**Nota.** Plan de mejora propuesto para el sector gastronómico

Teniendo como referencia la tabla anterior, se explica detalladamente cada área a mejorar a continuación:

- Evolución digital:** En el sector gastronómico, el uso de herramientas digitales es generalmente bajo, aunque está aumentando, aún es necesario capacitar a todos los actores de la industria en el uso de herramientas digitales para controlar de manera eficiente sus procesos, con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de los clientes que diariamente cambian la forma en que compran sus productos y servicios mediante el uso de canales digitales. Se considera necesario que los restaurantes aumenten su inversión en redes sociales, e-commerce, página web y marketing digital.

En cuanto a medios de pago, por la pandemia el cliente está migrando a métodos de pago sin contacto, por lo tanto, el sector gastronómico debe hacer uso de códigos QR, plataformas virtuales como PSE, Nequi, Daviplata haciendo el proceso más ágil y eficiente.

Entrando en la era digital los restaurantes deben innovar y saber que todo lo nuevo a lo que se dispongan y hagan va a ser recibido adecuadamente por los comensales y personas a las cuales les están sirviendo; como se mencionaba en el punto de la creación con respecto a la innovación de los productos que estos restaurantes puedan tener la comodidad del servicio tal cual y como lo quieren, de este modo también brindando automático feedback directamente a los que dirigen el lugar y para que en la cocina sepan que está bien o mal y tomen los ajustes necesarios que deseen y consideren adecuados inmediatamente.

- **Canales domiciliarios:** A pesar de que la gran mayoría cuentan con diversas plataformas como Rappi y iFood, los demás han optado por su propio canal de domicilios como lo hizo C&W. Otros aún no han llegado a una negociación con estas plataformas o su modelo de negocio no ha permitido migrar a estas opciones.
- **Empaques eco-sostenibles:** El packaging es un factor importante para el sector y aún queda mucho por desarrollar puesto que muchos restaurantes todavía utilizan el clásico embalaje hecho de poliestireno o con una alta proporción de plástico, siendo nocivo para el medio ambiente. Es por esto que se considera relevante implementar empaques que sean amigables con el medio ambiente y que permitan conservar la temperatura, la consistencia del producto, que sean fáciles de transportar y agrupar.
- **Generación de experiencias:** El impacto que las nuevas generaciones han creado en el desarrollo del diseño en los restaurantes es grande, porque son más exigentes en la investigación, quieren encontrar algo nuevo e innovador con diferentes temáticas, debido a que son generaciones que publican en redes sociales. Además de esto, se une las experiencias multisensoriales, los clientes no solo van por la comida sino por vivir la experiencia, generando mayor fidelización y recordación del cliente.

Frente a la generación de experiencias podemos facilitar el proceso de servicio a la mesa como se mencionaba en el punto de evolución digital frente al QR y de este modo crear la experiencia sencilla e intuitiva para los comensales, aún más con respecto a la capacidad de poder servir rápido.

- **Contratos de trabajo:** Con el fin abastecer la demanda, se requiere la modificación en el contrato para que los empleados sean contratados por horas para así poder brindar un mejor servicio cuando hay una alta demanda, un ejemplo de esto son los fines de semana o bien las fechas especiales (Navidad, Día de la mujer, etc.)
- **Responsabilidad social empresarial (RSE).** Actualmente, son más las personas que son conscientes de promover el bienestar de sus trabajadores y es indispensable aunar esfuerzos para incrementar esta cultura la cual garantiza crecimiento económico y mayor sostenibilidad a largo plazo. Por consiguiente, la RSE genera nuevas oportunidades, innova en la forma de hacer negocios y está directamente relacionada con la calidad de los productos y servicios, la productividad de los empleados y la satisfacción del cliente, factores que promueven la sustentabilidad empresarial [63]. Unido a esto, es necesario generar mayores oportunidades de crecimiento a los trabajadores en el sector gastronómico por medio de la educación, desarrollando políticas enfocadas al desarrollo profesional de los empleados a través de incentivos económicos en el salario y/o un aumento salarial con la condición(cláusula) que debe invertir en educación.

También, es ideal disponer de espacios adecuados para que las madres puedan extraer y almacenar la leche materna para un transporte seguro a casa, disminuyendo el ausentismo de estas, creando un mayor compromiso y un sentido de pertenencia de los trabajadores.

Para concluir, si bien es cierto que las estrategias propuestas uno, apuntan a contrarrestar las debilidades y las amenazas identificadas en el capítulo anterior, y dos, se reconoce que no todas las organizaciones pueden implementar las estrategias propuestas de la misma manera, teniendo cuenta los factores asociados a las capacidades organizacionales que para efectos de esta investigación se recomienda adoptar las estrategias que estén más al alcance de cada uno de los restaurantes intentado migrar hacia el océano azul.

## 5. CONCLUSIONES

Surge la necesidad de que los restaurantes implementen estrategias de innovación, diferenciándose por su valor agregado, creando nuevos espacios de mercado logrado volver la competencia irrelevante. Para así estar preparados para afrontar posibles crisis en el futuro.

Es necesario que los restaurantes realicen un análisis (interno-externo) actual de la empresa con el fin de revisar lo que hay que reconsiderar e implementar los procesos necesarios para el buen funcionamiento del restaurante, esto mediante la aplicación de herramientas las cuales son sencillas e intuitivas de utilizar, y mejoran de alguna manera los procesos de la compañía.

Los resultados financieros demuestran que la mayoría de los restaurantes del sector gastronómico se ha venido recuperando en este último año gracias a las ayudas del Gobierno y las diferentes estrategias que estos han implementado como lo son la creación de canales para atención al cliente diferentes a los convencionales.

La RSE es vital, manejar una filosofía más solidaria y ética para que el propósito del restaurante crezca, brindando bienestar a todos sus colaboradores y que no solo sea un lugar donde se sirve comida, sino que se convierta en un espacio donde se vive una experiencia gastronómica.

El creciente auge de la innovación tecnológica permite que se creen elementos interesantes y que permitan no solo la facilidad de uso por parte del cliente sino también para el restaurante por lo que no se deben quedar en el proceso de solo preparar el alimento sino de proporcionar elementos diferenciadores, ya que actualmente para los clientes y personas que frecuentan los diferentes puntos son personas a las que le llama la atención; Recomendamos la creación de herramientas como lo son el modelo de pedido de negocio desde el celular del cliente cortando los tiempos de espera, que al mismo tiempo sea un proceso de feedback y que este ayude a crear la experiencia diferenciadora del restaurante frente a los demás.

Se recomienda la continuación de los domicilios debido a que es vital para la mayoría de los restaurantes debido a que alivian las ventas y permiten una conexión con los clientes y aún más con algunas personas que prefieren quedarse en su casa, pero tener el gusto de una comida de su restaurante favorito.

Para algunos de los restaurantes es necesaria una reestructuración o del modelo con el cual están trabajando o como tal de los puntos físicos, la ubicación de los muebles que no usan puede ser aprovechado de otra manera, la venta de algunos de estos muebles para invertir en otros proyectos puede ser una solución sencilla y beneficiosa.

Para lograr la fidelización de los empleados se recomienda que se invierta en la educación profesional y personal a través del mismo salario pago, pero con un incremento significativo destinado exclusivamente a la educación de los empleados.

Se recomienda para la satisfacción del cliente la digitalización completa del sistema de pedido(ordenes) todo a través del código QR, el cual sea más interactivo y le permita al cliente: la elección del plato con la descripción de los productos con el fin de concientizar al consumidor sobre el origen de los productos utilizados, retroalimentación de la calidad de la comida por medio del mismo sistema en tiempo real para que se haga un proceso de mejora continua, generación de la factura y medio de pago. Todo esto para que se reduzcan los tiempos de atención al cliente y facturación, evitando a su vez el contacto.

Se recomienda a los restaurantes en su menú, manejar productos de origen local para así ayudar a la reactivación economía nacional brindando a los consumidores productos orgánicos y saludables.

Por otro lado, cada vez son más las familias que quieren compartir estas experiencias gastronómicas con todos los miembros de su familia, incluyendo a niños y mascotas, es por esto que los restaurantes se les sugiere destinar espacios adaptados para incluirlos y que esto no sea un motivo para abandonar el restaurante.

## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Rodríguez. and M. P. Arévazlo, .2020."La Importancia Del Emprendimiento Gastronómico Para La Identidad Cultural De Bogotá." Colegio de Estudios Superiores de Administración- CESA.
- [2] Ventas de restaurantes han caído 67% por emergencias de Covid-19 a nivel nacional (). Disponible: <https://www.larepublica.co/empresas/ventas-de-restaurantes-han-caido-67-por-emergencias-de-covid-19-a-nivel-nacional-2981220>.
- [3] Establecimientos de alimentos, bebidas y medicamentos con lineamientos por COVID-19(Mar 23,). Disponible: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Establecimientos-de-alimentos-bebidas-y-medicamentos-con-lineamientos-por-COVID-19.aspx>.
- [4] Cuestión de supervivencia: 22 mil restaurantes han cerrado sus puertas () . Disponible: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Noviembre-2020/Cuestion-de-supervivencia-22-mil-restaurantes-han-cerrado-sus-puertas>.
- [5] La tasa de desempleo de agosto se ubicó en 16,8% (-09-30). Disponible: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/desempleo-en-colombia-segun-el-dane-agosto-2020-540710>.
- [6] Rivera, M. d. R., .2015."La Evolución De Las Estrategias De Marketing En El Entorno Digital." Universidad Carlos III de Madrid.
- [7] Colombia Cultural- Gastronomía Disponible: <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&COLTEM=214>.
- [8] Bogotá tiene uno de los PIB per cápita más altos de Colombia. Disponible: <http://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Crecimiento-economico/Crecimiento-economico/Y-Bogota-tiene-uno-de-los-PIB-per-capita-mas-altos-de-Colombia>.
- [9] Félix Mendoza, A. G. and N. García Reinoso, (Jun 27,2020)."Estudio de pérdidas y estrategias de reactivación para el sector turístico por crisis sanitaria COVID-19 en el destino Manta (Ecuador)." Revista Internacional De Turismo, Empresa Y Territorio. DOI: 10.21071/riturem.v4i1.12743.

- [10] Foros Semana, "¿Cómo va la reactivación del sector gastronómico en Colombia?" Disponible:  
[https://www.forossemana.com/articulo/id/46632/articulo\\_como\\_va\\_la\\_reactivacion\\_del\\_sector\\_gastronomico\\_en\\_colombia](https://www.forossemana.com/articulo/id/46632/articulo_como_va_la_reactivacion_del_sector_gastronomico_en_colombia).
- [11] J. A. López, De La Garza, María Teresa and Q. Atlatenco Ibarra, "El factor clave de la planificación estratégica en los resultados tangibles-intangibles de microempresas," *Mrjiam*, vol. 19, (1), 2021.
- [12] R. C. Capital, "Informe revela el número de restaurantes que cerraron en Bogotá en la pandemia," 2020. Disponible: <https://conexioncapital.co/informe-revela-el-numero-de-restaurantes-que-cerraron-en-bogota-en-la-pandemia/>.
- [13] Restaurantes: 4 de cada 10 que se inauguran fracasan. Disponible: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/restaurantes-10-inauguran-fracasan-33864>.
- [14] C. Lorena and P. Bernal, "Retos y oportunidades para el sector gastronómico: un llamado para reinventar su modelo de negocio challenges and opportunities for the gastronomic sector: a call to reinvent your business model,".
- [15] Anonymous "Toma de decisiones gerenciales para la reactivación de las Pymes del Sector Gastronómico en la ciudad de Villavicencio ante las medidas de confinamiento Producto de la Epidemia por COVID-19,".
- [16] Duque Forero, L. S., .2021."Impacto De La Pandemia Covid -19 En El Sector De Restaurantes De Girardot, Cundinamarca." Universidad Piloto.
- [17] Resumen de actividades 2020 de la Iniciativa Clúster de Gastronomía (). Disponible: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia/Noticias/2020/Diciembre-2020/Resumen-de-actividades-2020-de-la-Iniciativa-Cluster-de-Gastronomia>.
- [18] Cluster de Gastronomía, Cámara de Comercio de Bogotá (). Disponible: <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Gastronomia>.
- [19] Gutierrez, M. and M. Cantillo, .2015."La Planeación Estratégica Y Su Aporte a Las Empresas." UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO.
- [20] Bogotá y Antioquia fueron las regiones más competitivas en el Índice Departamental (Feb 23,). Disponible: <https://www.larepublica.co/economia/bogota-y-antioquia-lideraron-el-indice-departamental-de-competitividad-2020---2021-3129831>.

- [22] Alcaldía mayor de Bogotá, "Así propone la alcaldesa reabrir Bogotá desde el 8 de junio." Disponible: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/asi-propone-la-alcaldesa-reabrir-bogota-desde-el-8-de-junio>.
- [23] Prieto Castellanos, B. J., (Oct 9,2018)."El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales." Cuadernos De Contabilidad. Disponible: <https://search.proquest.com/docview/2395805854>. DOI: 10.11144/Javeriana.cc18-46.umdi.
- [24] Cheng, C. and E. Holmen, (Jul 6,2015)."Relationship and networking strategy tools: characterizing the IMP toolbox." IMP Journal. Disponible: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IMP-03-2015-0013/full/html>.
- [25] Banco de la República, "Reactivación Económica," .
- [26] Morelos Gómez, J., T. J. Fontalvo Herrera and de la Hoz Granadillo, Efraín, (01/2012)."Análisis de los indicadores financieros en las sociedades portuarias de Colombia." Entramado. Disponible: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1900-38032012000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1900-38032012000100002&lng=en&nrm=iso&tlng=es).
- [27] Fondo de Garantías de Entidades Cooperativas, "Planes de Mejoramiento." Disponible: <https://www.fogacoop.gov.co/nuestra-gestion/planes/planes-de-mejoramiento>.
- [28] P. Escorsa Castells and J. Valls Pasola, Tecnología E Innovación En La Empresa.Madrid: Universitat Politècnica de Catalunya, 2003.
- [29] O. F. Fúnez Badel, "Diseño de un plan de mejoramiento del servicio de reparación de motores 3516 en la superintendencia de reconstrucción en Carbones del Cerrejón basado en la metodología del Benchmarking," Jan 1, 2018.
- [30] Salamanca, C., .2019."Instrumentos De Planeación Estratégica Aplicables a La Gestión Del Talento Humano Administrativo En Universidades Públicas Colombianas, Caso Universidad Nacional De Colombia." Universidad Nacional de Colombia.
- [31] Diego Álvarez Peralta and Leandro A Viltard, (Nov 1,2016)."Herramientas de análisis estratégico Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme)." Palermo Business Review. Disponible: <https://search.proquest.com/docview/1855832353>.

- [32] Asad, M., "Porter Five Forces vs Resource Based View - A Comparison." SSRNElectronic Journal. DOI: 10.2139/ssrn.1986725.
- [33] Yüksel, I., (Nov 21,2012)."Developing a Multi-Criteria Decision-Making Model for PESTEL Analysis." International Journal of Business and Management. DOI: 10.5539/ijbm.v7n24p52.
- [34] H. I. Ansoff et al, Implanting Strategic Management. (Third edition ed.) 2019.Disponible: [http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc\\_library=BVB01&local\\_base=BVB01&doc\\_number=030804586&sequence=000002&line\\_number=0001&func\\_code=DB\\_RECORDS&service\\_t y pe=MEDIA](http://bvbr.bib-bvb.de:8991/F?func=service&doc_library=BVB01&local_base=BVB01&doc_number=030804586&sequence=000002&line_number=0001&func_code=DB_RECORDS&service_t y pe=MEDIA).
- [35] López, G., L. Carvallo and J. Jimbo, (Dec 20,2018)."La Estrategia del Océano Azul y su relación con el Negocio Inclusivo del reciclaje en la ciudad de Cuenca, Ecuador." Maskana. DOI: 10.18537/mskn.09.02.03.
- [36] Cudas, B., 2012)."Evolución del Concepto de Competitividad." Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/2150/215025114007.pdf>.
- [37] Alvarado, A., K. Argueta and E. Soto, 2009)."Desarrollo de un modelo de Evaluación del Entorno Competitivo de una empresa. Manufactura/Servicios, Métodos M. Porter y Océano Azul." Disponible: <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/01/MER/ADAD0000944.pdf>.
- [38] W. Chan and R. Mauborgne, La Estrategia Del Océano Azul.
- [39] C. Sprague, "Financial Statements," Salem Press Encyclopedia, 2021. Disponible: <https://ezproxy.uamerica.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=89163717&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- [40] de la Fuente, A., (Mar 4,2021)."The economic consequences of Covid in Spain and how to deal with them." Applied Economic Analysis. DOI: 10.1108/AEA-11-2020-0158.
- [41] Dabat Latrubesse, A. U. and P. H. Leal Villegas, (Aug 13,2019)."Ascenso y declive de Estados Unidos en la hegemonía mundial." Problemas Del Desarrollo. DOI: 10.22201/iiec.20078951e.2019.199.67934.

- [42] Aparicio Cabrera, A., (September 1,2013)."Historia económica mundial 1870-1950." Economía Informa. Disponible: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0185084913713379>. DOI: 10.1016/S0185-0849(13)71337-9.
- [43] Breve historia de las herramientas de gestión (). Disponible: <http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/7100>.
- [44] P. Fishback, "New deal funding: Estimates of federal grants and loans across states by year, 1930-1940," in Research in Economic History Anonymous Emerald Group Publishing Limited, 2015, pp. 41-109.
- [45] Lemelin, R. H., M. S. Beaulieu and D. Ratz, (November 15,2019).""Everything changed!" – the ramification of the Second World War on the Canadian North." Journal of Tourism Futures. Disponible: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-01-2019-0005/full/html>. DOI: 10.1108/JTF-01-2019-0005.
- [46] Harmon, A., (June2017)."Financial Crisis of 2007-2008." Financial Crisis of 2007 to 2008 (ELL). Disponible: <https://ezproxy.uamerica.edu.co/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=elr&AN=102424066&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- [47] Espino, A. and A. Arenas, (2020)."La crisis por la covid-19 en Colombia: oportunidad o retroceso para la autonomía económica de las mujeres." Disponible: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/kolumbien/16653.pdf>.
- [48] Ruiz González, F. J., (2009)."Estrategia militar y política: temas teóricos y aplicación práctica." Boletín De Información (Centro Superior De Estudios De La Defensa Nacional (Spain)). Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=3090612>.
- [49] Salazar, B., (2004)."Nash y von Neumann: mundos posibles y juegos de lenguaje." Revista De Economía Institucional. Disponible: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/oaiart?codigo=2331435>.
- [50] M. A. Meza Paúl, "Análisis DOFA para el desarrollo del plan estratégico de ventas para Rockwell Colombia - Regional Antioquia," Jan 1, 2017.
- [51] "resolucion-453-de-2020,".
- [52] "decreto-039-de-2021,".
- [53] "resolucion-385-de-2020,".

- [54] "PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA • 1 Secretaría Jurídica 11otd,11Oo Revisó~,".
- [55] Decreto\_4\_1\_7, "Presidencia De La República, Presidencia De La República," Tenders Information, 2020. Disponible: <https://www.emis.com/php/search/doc?pc&#61;CL&#61;dcid&#61;699850142&#61;prim&#61;1>.
- [57] "decreto-61-de-2021,".
- [58] "Línea de Crédito Bogotá responde." Disponible: <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/lineas-de-credito-para-empresarios-de-bogota>.
- [60] A. Acevedo Ibáñez and López Martín, Alba Florencia A, El Proceso De La Entrevista.(4. ed. ed.) Mexico: Limusa, 2010.
- [61] M. Q. Patton, How to use Qualitative Methods in Evaluation. (2. ed. ed.) NewburyPark, Calif. U. a: Sage Publ, 1987.4.
- [62] Jara, M. et al, (Feb 25,2015)."Factores de competitividad de las PYMES del sector de restaurantes en Bogotá, localidad la Candelaria." Intersección.
- [63] Morán, C. et al, (Jun 12,2016)."Stakeholders, responsabilidad social en ecuador Stakeholders, social responsibility in ecuador." Revista Científica Y Tecnológica UPSE. Disponible: [https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=doajarticles::ad8a3428229dc9667d\\_a0d300a3d2ff30](https://explore.openaire.eu/search/publication?articleId=doajarticles::ad8a3428229dc9667d_a0d300a3d2ff30). DOI: 10.26423/rctu.v3i2.147.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1

### ENTREVISTAS

En este anexo se encuentran las transcripciones de las entrevistas realizadas al administrador de cada uno de los restaurantes y/o a la persona a cargo.

Entrevista No 1. Realizada a Guillermo Molina

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

El aumento en la competencia directa que amenaza el negocio, que reducen los ingresos y nos impiden cumplir metas, generando aumento de recortes de personal y reducción en las contrataciones

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización? Los costos fijos han aumentado progresivamente, y los ingresos disminuidos

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Al utilizar medios informáticos nos fuimos por el área de redes sociales

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Sí, aplicaciones web tipo delivery

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante? Las aplicaciones de domicilios nos aumentan los ingresos a pesar de llevarse un porcentaje, nos ayuda a despreocuparnos por la logística de domicilios ya que ellos se encargan de esa parte

Entrevista No 2. Realizada a Pedro Prieto

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

La mayor debilidad es debido a la cantidad de clientes a ciertas horas versus el espacio disponible para atenderlos, haciendo perder clientes potenciales

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización? La inseguridad de la ciudad

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Aplicaciones web, tener diferentes canales de distribución, ya sea con nuestra propia página o

teniendo alianza con otras webs de domicilios

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Si, página web

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

Whatsapp se convirtió en la herramienta número 1 de pedidos, reduciendo costos y mejorando el modelo de distribución que teníamos

Entrevista No 3. Realizada a Santiago Ulloa

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

La disponibilidad de espacios

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización? El aumento en la competencia

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Marketing a través de redes sociales

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Si, a raíz de la pandemia optamos por medios informáticos para publicitarnos

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante? La calidad de nuestros platos se conoce a lo largo del internet, donde las personas pueden rankear que tan satisfechos están con nuestros productos y servicios.

Entrevista No 4. Realizada a Daniela Rodríguez

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

La reducción que existe en cupo de clientes permitidos a causa de las contramedidas para el Covid 19 debido al tamaño del local, lo cual aumentó la rotación de empleados en alrededor de un 30% por los sube y bajas de ingresos

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

Los costos de nuestras materias primas aumentaron, lo cual amenaza la prosperidad del restaurante.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Emails promocionales para aquellos clientes que se inscribieran en nuestra página web

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Si, el año pasado nos integramos a aplicaciones y páginas web de domicilios para aumentar las ventas

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante? La tecnología provee ilimitadas posibilidades publicitarias de manera gratuita, nos permite expandirnos con una inversión muy baja

Entrevista No 5. Realizada a Julián Gómez

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

El tamaño del que se dispone para atender clientes contra el aumento de clientela a ciertas horas del día

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización? El aumento de los costos de insumos, debido al cambio de proveedores.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Las redes sociales principalmente para impulsar nuestro negocio

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Si, los procesos administrativos y en general todos los aspectos tecnológicos a los que el restaurante ha migrado han mejorado en su totalidad

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante? Las personas pueden ordenar desde whatsapp y recoger a cierta hora sus alimentos, lo cual nos ayuda mucho a que nuestros alimentos lleguen a más personas y a más hogares

Entrevista No 6. Realizada a María Alejandra Villanueva

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

La falta de personal para atender la cantidad de clientes, debido a que las rotaciones del personal a lo largo del año aumentaron en gran proporción acercándose al 30% de cambio de empleados a lo largo de la pandemia

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

El aumento en la tasa de desempleo ha aumentado la inseguridad, lo cual es una amenaza directa hacia nuestro negocio.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Al dejar la publicidad y los medios impresos, la mejor solución fue el marketing digital

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Si, los medios de pago electrónicos y digitales han facilitado los procesos de interacción con el cliente

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante? Los motores de búsqueda tienen opciones en las que las empresas pueden salir de primero cuando un cliente busca alguna palabra clave, lo cual impulsa la popularidad de nuestro negocio

---

Entrevista No 7. Realizada a Juan Camilo Hernández

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

El poco espacio del que disponemos para atender y recibir clientes

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización? La competencia nueva que se ha establecido en los alrededores

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Las redes sociales, debido a que son gratis y tienen alcances ilimitado.

#### Entrevista No 8. Inverjenos S.A.S

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

La falta de innovación en la presentación de los productos, el constante cambio de personal y que en algunos puntos no se maneja la suficiente afluencia de comensales como antes de la pandemia e incluso la rotación de empleados que desafortunadamente no duran por los tiempos y las restricciones de trabajo que fueron impuestas por el gobierno.

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

Principalmente las restricciones de espacios y atención a clientes impuestas por parte del gobierno, seguido de la subida de precio de las materias primas para trabajar y mantenerle los precios a los clientes.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Se cuentan con presencia en la web y en algunas plataformas virtuales, también con domicilio propio de la compañía, por el momento se cubren algunas zonas y se expanden un poco más con estas aplicaciones.

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Si como se comentaba en la pregunta anterior se ha hecho acuerdos con algunas aplicaciones para facilitar la atención a los clientes como lo son rappi e Ifood.

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

Es un poco complicado ya que se tiene que estar presente en las redes sociales y en elementos de este tipo y el cambio a principalmente a domicilios ya que la gente se acostumbró a estar en casa.

#### Entrevista No 9. Kata S.A.S

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

Ya que somos un conglomerado de varios restaurantes y sitios de expendio de comida a la mesa, sentimos que debemos enfocarnos no en un solo restaurante sino en varios y mantenerlos a flote a todos, es cierto que algunos van solos, pero sin embargo nos toca enfocarnos en algunos más para estar todos bien

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

Nos afecta que en nuestros locales la gente no puede sentarse de igual manera a como lo hacía

antes, esto debido a las restricciones que fueron impuestas desde el año pasado, aunque ya ha pasado cierto tiempo y aún no sabemos exactamente que va a seguir cambiando y nos toca moldearnos a ello.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Contamos con una fuerte presencia en redes y con algunas de nuestras marcas ofrecer descuentos y elementos con los que la mayoría de personas del común tienden a identificarse y acercarse a nuestros puntos. El uso de reservas que nos permite saber más o menos cuanto se va a tardar una mesa y así estar disponibles para los clientes y ser más organizados.

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Se han creado para algunas de nuestras marcas aplicaciones e incluso la creación de QR en implementaciones de mesa.

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

La creación de estos QR de menú, y aun la posibilidad de pagar con medios digitales, pero en algunos es más difícil ya que se puede decir que está en cierto estándar no estaría bien visto, sin embargo, se podría iniciar este proceso con criptomonedas o elementos de pago más tecnológicos.

Entrevista No 10. Frisby S.A

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

El problema es la falta de

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

Las restricciones de atención a personas el numero en algunos locales a bajado de forma considerable y todo es por esos protocolos de Bioseguridad, qué si debemos seguir, pero sin embargo afectan el número de personas que podemos atender; y la competencia con lugares de productos similares al nuestro, que mantienen productos combos y promociones.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Se tiene mucha publicidad convencional e incluso estamos incursionando con elementos de publicidad para elementos como lo son los

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Se ha logrado mayores ventas al

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

Entrevista No 11. Inversiones el Carnal S.A.S

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

Nuestras materias primas son de la mejor calidad y el incremento de sus costos tienden a afectarnos un poco ya que se mantienen los precios para los clientes, pero nuestros márgenes de ganancias tienden a bajar un poco lo cual se siente en el largo plazo.

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

La implantación de elementos restrictivos para nuestros trabajadores, afortunadamente la mayoría de nuestros puntos de ventas se encuentran en lugares con plazas comerciales que, aunque no se pueden llenar completamente si por lo menos tienen más facilidad que dentro de un local propio.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Manejamos publicidad en la era digital a través de redes sociales o en los mismos puntos de atención a los clientes, algunas muy pocas en sitios públicos y publicitarios.

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Generamos acuerdos con empresas de domicilios como rappi e ifood, para acercar nuestros productos a los clientes y no que sean ellos siempre los que se tenga que adaptar a nuestros puntos de ventas que en algunas ocasiones es un poco lejos, e incluso el uso de internet y herramientas que nos permiten ver estas compras digitales.

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

Como se mencionaba anteriormente el medio de los anuncios digitales y de las uniones con empresas de domicilios para crear esa cercanía y facilidad al cliente

Entrevista No 12. La Biferia S.A

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

La presencia de nuestros restaurantes es solo en la ciudad de Bogotá y cercanía (chía) por lo cual dependemos únicamente de la ciudad, sin embargo, el mantener estos puntos abiertos nos puede permitir el crecimiento a futuro.

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

Las restricciones por el Covid-19 ya que son impuestas por el gobierno, no nos permiten trabajar a full capacidad, y los precios de algunos de nuestras materias primas han subido de manera exorbitante, debido a esto tratamos de mantener nuestros precios y no molestar a los clientes con estos cambios.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Estamos ubicados en centros comerciales de la ciudad de Bogotá por lo que estamos expuestos a que más gente nos vea y se provoque de nuestros deliciosos platos, unido a esto tenemos elementos de domicilio desde cada una de nuestras sedes lo que nos permite cubrir una cierta zona cerca a estos a parte de nuestro servicio a la mesa.

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Si mediante el uso de herramientas digitales para recibir pedidos desde nuestro sitio móvil, hasta la asociación con rappi para algunos sectores de la ciudad de Bogotá, ya que estos nos permiten realizar el pedido al instante y así salir adelante con el domicilio lo más rápido posible.

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

Mediante el uso de códigos QR para que los clientes puedan observar nuestro menú desde su dispositivo y no incurrir en pasar cartas constantemente, de otra manera el que puedan hacer reservas, pedir el domicilio, ver nuestros horarios de atención e incluso dar algunos tips y recomendaciones para la preparación de alimentos como lo son algunos de nuestros propios platos.

Entrevista No 13. Alimentos Orientales Kamari LTDA (teriyaki sushi bar)

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

El constante cambio de empleados y trabajadores que tenemos a nuestra disposición ya que debemos volver a hacer una inducción y dar elementos como uniformes y de protección constantemente.

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

La inflación, situación económica local, vandalismo y delincuencia, escasez de productos.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Implementación de fuentes tecnológicas para aumentar la compra y venta de nuestros productos por medio de publicidad.

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Se ha visto un alta de nuevos clientes, se ha innovado y se ha tenido una mayor facilidad en los pagos con los clientes; así evitando problemas con ellos.

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

La incursión del mundo digital a nuestra organización aumento la competitividad, la venta a domicilio con la ayuda de las aplicaciones digitales, ya que, nos facilita la visualización de nuestros productos y la comercialización.

Entrevista No 14. Kenvelo S.A.S (hermanos raush)

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

Desafortunadamente ya que los costos de mantenimiento de algunos de los locales, el costo de arriendo, los costos de los trabajadores fueron insostenible y desafortunadamente debimos cerrar algunos locales que son como extensiones de nosotros. Decidimos enfocarnos en algunos no más ya que era insostenible mantenerlos todos únicamente con domicilios

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

Principalmente fueron las restricciones del gobierno a solo trabajar con domicilios durante las primeras etapas de la pandemia, ahora encontramos que ya podemos recibir gente en nuestro local, pero sin embargo se tiene cierta restricción de que los clientes puedan ingresar en las cantidades en las que lo hacían anteriormente.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

Activamente estamos en redes sociales, invitamos algunas personas y hacemos elementos que llaman la atención de los consumidores, tratamos de mantener una fuerte comunicación con nuestros clientes con encuestas de satisfacción y elementos para mejorar.

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Al haber incursionado en las redes sociales y haber tenido elementos que llamaron la atención de los consumidores se ha sacado mucho el provecho

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

Mediante la comunicación con nuestros clientes, recursos que llaman la atención de los consumidores y la implementación de redes sociales para una mayor visualización.

Entrevista No 15. Milsen S.A (Yanuba)

¿Cuáles debilidades ponen en riesgo a su restaurante?

Tras la reactivación se ha tenido que implementar nuevas medidas de seguridad de salud así aumentando los gastos y perdiendo trabajadores, ya que, por la disminución de espacios se ha visto afectada la visualización de nuestra organización para así obtener mayor clientela y obteniendo pocas ganancias.

¿Qué amenazas externas obstaculizan el crecimiento de su organización?

Vandalismo y delincuencia en locales y sectores de comercialización, escasez de productos por lo cual aumentan los precios de las materias primas.

¿Qué estrategias son implementadas para fortalecer el posicionamiento en el mercado de su restaurante?

La implementación de nuevos canales como redes sociales para así llamar la atención de nuevos clientes, promociones con publicidad para una mejora en calidad.

¿Ha sacado provecho (utilizado) de alguna de las herramientas tecnológicas para ser más eficientes en el mercado?

Los canales digitales han aumentado la demanda de nuestros productos, y las promociones han atraído más clientes ya que es una estrategia de la cual se ha visto una gran satisfacción.

¿De qué manera la innovación es aplicada para aumentar la competitividad de su restaurante?

El mundo digital aumento la competitividad, por la mayor visualización de nuestros productos en redes sociales y comercialización de este, hemos tenido que aumentar nuestros canales de entrega de domicilios.

