

**PLAN ESTRATÉGICO:
ASADERO TÍPICO LA CABAÑA**

LUIS ENRIQUE GÓMEZ

GONZALO CARRASCO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON ÉNFASIS EN GESTIÓN ESTRATÉGICA

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

SILVIO BORRERO CALDAS, Ph.D.

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE DE 2013

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	i
LISTA DE TABLAS.....	iii
LISTA DE FIGURAS.....	iv
RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVES.....	2
ABSTRACT.....	2
KEYWORDS.....	3
1. MODELO DE NEGOCIO.....	3
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	4
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	4
2.1.1 Análisis del ambiente general.....	4
2.1.2 Análisis de la industria.....	5
2.1.3 Análisis externo consolidado.....	7
2.2 ANÁLISIS INTERNO.....	7
2.2.1 Análisis de cadena de valor.....	7
2.2.2 Indicadores financieros.....	9
2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO.....	10
2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	10

3.	ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES	11
3.1	VISIÓN.....	12
3.2	MISIÓN.....	12
3.3	VALORES CORPORATIVOS.....	13
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	13
4.	MAPA ESTRATÉGICO	14
5.	CONCLUSIONES.....	16
6.	RESUMEN EJECUTIVO	17
6.1	DECLARACIONES MISIONALES	18
6.2	PLAN TÁCTICO.....	19
	ANEXO 1. MODELO CANVAS	22
	ANEXO 2. ANÁLISIS PESTAL.....	23
	ANEXO 3. MODELO DE 5 FUERZAS	24
	ANEXO 4. MATRIZ EFE	25
	ANEXO 5. CADENA DE VALOR	26
	ANEXO 6. INDICADORES FINANCIEROS	27
	ANEXO 7. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	28
	ANEXO 8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	29
	ANEXO 9. PLAN TÁCTICO.....	30

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA ampliada.....	10
------------------------------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa estratégico.....	15
---------------------------------	----

RESUMEN

El Asadero Típico la Cabaña es un restaurante ubicado en la vía Cali Buenaventura en el km 18. El sector del km 18 de la vía al mar (vía Cali Buenaventura) se caracteriza por ser de clima templado a frío con abundante vegetación, razón por la cual es visitado asiduamente por los habitantes de la ciudad de Cali buscando un escape de la ciudad, su característico calor para reencontrarse con la naturaleza, compartiendo con familiares y amigos platos de exquisita sazón.

El Asadero Típico la Cabaña está en una situación coyuntural sobre la definición de su futuro como empresa, por tanto desea inicialmente identificarse, realizar su proyección y establecer a que desea llegar, por tal motivo se plantea realizar la Planeación Estratégica. Desarrollar la Planeación Estratégica en conjunto con la empresa nos aporta como aspirantes al título de Magister en Administración de Empresas la oportunidad de aplicar en el sector real los conceptos y teorías vistas en clase, generando beneficios para la empresa.

Los objetivos del proyecto de grado se enmarcan en la aplicación de conceptos vistos en la Maestría para la construcción del Plan Estratégico que permita al Asadero Típico la Cabaña identificarse como empresa, visualizar su proyección y obtener las herramientas básicas con las cuales llegará a materializar su visión. Los resultados obtenidos son la identificación del modelo del negocio, análisis interno y externo, declaraciones misionales y el mapa estratégico. Es importante resaltar que la empresa nunca ha desarrollado lo anteriormente expuesto, lo cual genera un valor significativo para ellos. Los resultados obtenidos pueden sintetizarse en: fuerte ventaja competitiva basada en diferenciación de sus procesos productivos enfocados a dar una experiencia irrepetible por la competencia referente a servicio, calidad del alimento y ambiente, generando comunidad.

PALABRAS CLAVES

Asaderos y restaurantes, restaurante campestre, servicio al cliente, planeación estratégica.

ABSTRACT

La Cabaña is a typical barbecue restaurant located on the kilometer 18 of the Cali - Buenaventura Highway. The kilometer 18 area of road to the sea (Cali - Buenaventura highway) is characterized by its nice (template) weather; between 15 and 20 degrees Celsius and its exuberant vegetation. This is the main reason why this area is constantly visited by the inhabitants of Cali, looking to escape from the city and its characteristic hot weather; only to be reunited with nature in company of their families and friends while enjoying dishes of exquisite cuisine.

At this moment the restaurant La Cabaña is in the middle of a situation about its future as a company. Due to this situation; the restaurant is looking to identify itself initially, plan and establish its goals. It is because of the prior situation that a strategic planning is proposed. Developing strategic planning in conjunction with the company; give us the opportunity as candidates to receive the title on Master of business administration to apply and put in practice in real life, the concepts and theories studied in the classroom generating a lot of benefits to the establishment.

The objectives of the graduation Project are to focus on the application of concepts studied in the M.B.A. (Master of Business Administration) to construct an 'strategic plan' allowing La Cabaña Restaurant to identify itself as a Company, visualize its projection and obtain basic tools to achieve its vision. The results of this practice are the identification of a business model, internal

and external analysis, Mission Statement and strategic mapping. It is important to clarify that this company has never develop a plan like the one explained before creating a great value to them as a business.

KEYWORDS

Barbecue places and restaurants, rural restaurant, Client service, strategic planning.

1. MODELO DE NEGOCIO

Por medio del modelo *canvas* (Osterwalder, 2013) presentado en el Anexo 1, se hizo una caracterización general del actual modelo de negocio del Asadero Típico la Cabaña. De este modelo de negocio se destacan los siguientes aspectos:

Mercado objetivo. Los clientes son familias, jóvenes parejas y amigos que residen en la ciudad de Cali, que buscan escapar de la ciudad con sus altas temperaturas para compartir momentos de esparcimiento en un ambiente familiar en una ubicación campestre de clima templado.

Propuesta de valor. La propuesta de valor que ofrece el Asadero Típico La Cabaña es la experiencia de compartir con amigos y familiares en un ambiente campestre de clima templado, comida de exquisita sazón, en donde hacen sentir al cliente como en casa al recordar su nombre, los platos que más le gustan y hasta la ubicación en el restaurante que prefiere.

Fuentes y costos. La forma en que se generan ganancias es la venta directa y de contado a sus clientes, en su única sede en la vía Cali - Buenaventura en el Km. 18. El Asadero Típico La

Cabaña presenta Menús y tarifas diferenciales dependiendo de la hora del día y del tipo de cliente que lo visite. Los márgenes de los platos ofrecidos varían entre en 50% y 200%.

La lógica económica es ofrecer un espacio en el cual las personas puedan compartir en pareja, en familia o entre amigos momentos agradables en un ambiente campestre alrededor de una exquisita comida (almuerzo o cena). En donde el servicio los haga sentir que son acogidos, al reconocerlos, saber sus nombres, el de su esposa(o) o hijos y sus preferencias.

2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico es la revisión y estudio de los factores externos e internos que afectan a la organización referente a su mercado objetivo, el sector al que pertenece, sus clientes y bajo este panorama definir las estrategias para lograr los objetivos de la organización. (Universidad Icesi, 2013) (Universidad del Valle, 2005)

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 Análisis del ambiente general

El análisis del ambiente general de la institución se ha desarrollado mediante la herramienta PESTAL (Universidad Icesi, 2013), resumida en la matriz del Anexo 2. De este análisis, se destacan los factores externos de mayor influencia sobre el Asadero Típico la Cabaña:

- **Leyes (Marco Legal):** referente al marco regulatorio para el transporte y manipulación de alimentos para consumo humano debido a la ubicación geográfica del Asadero lo cual implicaría una afectación importante en su margen.

- **Política:** El ambiente político en Colombia es muy sensible para el Asadero Típico La Cabaña, ya que al estar ubicado en la vía Nacional Cali - Buenaventura en el Km 18, en años anteriores ha sufrido directamente problemas de orden público y secuestros (El Tiempo, 2000). Este aspecto es muy importante ya que representa una amenaza significativa basados en los resultados de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (Universidad Icesi, 2013), presentada en el Anexo 4 por el desmejoramiento de la percepción de seguridad en las vías nacionales.
- **Sociedad:** Basados en los resultados de la Encuesta de Opinión del Consumidor cuesta realizada en Julio de 2013 por Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo (FEDESARROLLO), la confianza del consumidor en Cali ha presentado un aumento interanual del 13.1% ubicándose en el 34,2% (Ramírez Prado, 2013) lo cual es una gran oportunidad para el Asadero Típico La Cabaña de captar nuevos clientes. Actualmente hay un gran enfoque hacia la alimentación saludable y orgánica, generando en la cultura popular rechazo hacia alimentos transgénicos y hacia el pollo procesado con técnicas aceleradas de crecimiento y engorde (Redacción elcolombiano.com, 2013) (Efe, 2010), lo cual es un factor negativo ya que el pollo es la principal insumo para la preparación de los platos del Asadero.

2.1.2 Análisis de la industria

El análisis de la industria se ha desarrollado en el marco del modelo de 5 Fuerzas (Universidad Icesi, 2013), resumido en la matriz del Anexo 3. De este análisis, se puede inferir que la industria de los restaurantes, y más específicamente de los ubicados en el sector del Km 18 de la vía Cali Buenaventura, tienen mayor sensibilidad a las siguientes fuerzas:

- **Rivalidad de la Industria:** Alrededor de 15 restaurantes se disputan el mercado de los comensales que visitan la zona del km 18. Basados en los datos del Departamento Administrativo de Planeación Municipal de Cali, entre los años 2006 y 2011 el promedio de constitución de sociedades con la actividad económica de Restaurantes y Hoteles fue de 85 establecimientos por año. (Departamento Administrativo de Planeación Santiago de Cali, 2013). El Asadero Típico La Cabaña tiene una rivalidad competitiva alta con los Restaurantes Aquí Me Quedo y la Embajada de Ginebra ya que poseen un alto mercado común y una alta semejanza en los recursos. Por tanto genera una gran amenaza ya que debe generar efectividad en su cadena de valor que le permita obtener ventajas competitivas basadas en la diferenciación sobre sus competidores, que le permita al Asadero Típico La Cabaña retener y ampliar su cuota de mercado.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:** La amplia oferta gastronómica, en el sector del km 18 de la vía Cali – Buenaventura, que incluye desde postres, pasando restaurantes de comida típica, italiana e internacional, genera una amenaza relevante, al afectar los precios de la industria.
- **Poder de negociación de los proveedores:** La poca oferta local de insumos y los costos asociados debido al transporte de estos desde Cali hasta los restaurantes del sector, generan que los proveedores tengan mayor fuerza, lo cual afecta directamente los costos de la industria.

2.1.3 Análisis externo consolidado

Para realizar el análisis externo consolidado se utiliza la herramienta Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) (Universidad Icesi, 2013) que permite reunir las amenazas y oportunidades detectadas para llegar a una evaluación global de la empresa frente a su entorno (Aznar Bellver, 2009), La matriz EFE aplicada al Asadero Típico La Cabaña presentada en el Anexo 4, nos indica que la empresa no está preparada ni realizando las acciones necesarias para afrontar sus principales oportunidades y amenazas, ya que se obtiene una puntuación de 1,97. La oportunidad y la amenaza sobre la cual debe realizar más prontamente acciones es el optimismo de los consumidores sobre la economía de Cali y el marco regulatorio para el transporte de alimentos, respectivamente.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Análisis de cadena de valor

El Asadero Típico La Cabaña centra las actividades de su cadena de valor (ver Anexo 5) en lograr mayor efectividad que sus competidores para lograr una diferenciación en su propuesta de valor. Por esta razón las actividades principales de su cadena de valor son:

- **Gestión de la cadena de Suministro:** Los insumos para la preparación de los platos son fundamentales para que estos posean la característica de los platos del Asadero Típico La Cabaña "Exquisita sazón y sabor uniforme". Por este motivo el Asadero busca abastecerse de productos frescos y de buena calidad. Los proveedores no solamente son calificados por el tipo y calidad de sus productos, sino por el

cumplimiento de las entregas debido a que por la estacionalidad del consumo en el Asadero los fines de semana son los picos en la demanda.

- **Producción y Operaciones:** El Asadero Típico la Cabaña no solamente busca brindarle a sus clientes alimentos, lo que realmente busca es brindar sensaciones y experiencias. Por este motivo la generación de los platos debe ser rápida, con la temperatura justa y con la exquisita sazón y sabor uniforme que caracterizan las comidas del Asadero Típico La Cabaña
- **Servicio al Cliente:** El servicio es un aspecto esencial en la experiencia de ir a comer a un restaurante, por esta razón los meseros y el personal administrativo se esmera en brindarle a los clientes un trato amable, identificando a los clientes asiduos para llamarlos por su nombre, recordando los platos que piden y la ubicación de las mesas que prefieren. De esta manera el cliente se siente más que bien atendido, se siente que fue consentido por el personal, lo que enriquece la experiencia de visitar el Restaurante. Es un aspecto fundamental con el propósito de generar la comunidad La cabaña en la relación del Restaurante con sus clientes.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Todas las empresas se basan en las personas que la conforman, ellas definen la cultura de la empresa. Por esta razón es de vital importancia el proceso de selección y contratación del personal. Basados en su ubicación geográfica, el Asadero contrata y entrena directamente al personal que vive en las cercanías al km 18 de la vía Cali- Buenaventura. La rotación del personal en el Asadero no es significativa, pero es una actividad clave debido a que se debe asegurar la continuidad de la calidad en los platos con la característica de "Exquisita sazón y sabor uniforme". Por este motivo el Asadero prefiere contratar a los familiares (Hijos,

esposas, nietos) de las personas que ya están laborando en el asadero, con el objeto que sean entrenados con la cultura de la empresa.

Cada una de las actividades de la cadena de valor expuestas anteriormente son relevantes, pero de manera independiente no generan una diferenciación sostenible en el tiempo. El Asadero Típico La Cabaña ha logrado combinar efectivamente estos factores para lograr ventaja competitiva que perdura en el tiempo y es difícilmente reproducible por la competencia.

2.2.2 Indicadores financieros

Basados en la información de los estados financieros con corte a 31 de Diciembre de 2011, se obtienen las razones o indicadores económicos expuestos en el Anexo 6, con los cuales podemos concluir:

- La empresa cuenta con un margen de rentabilidad de 8,13 %, el cual es superior al estándar de 4.55% de la actividad de Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes en la ciudad para el año 2011 (Superintendencia de Sociedades, 2013).
- Sus indicadores de liquidez muestran una adecuada cobertura de sus activos corrientes sobre sus obligaciones de corto plazo.
- Todo su endeudamiento es de corto plazo, para financiar el capital de trabajo.
- Trabajan con un nivel de endeudamiento del 26,78 % enfocado solamente al capital de trabajo de la empresa, por tanto la empresa tiene la capacidad para tomar deuda de largo plazo para financiar proyectos de expansión o tecnificación.

2.3 ANÁLISIS COMPETITIVO

Con la utilización de la matriz de Perfil Competitivo (Universidad Icesi, 2013) (ver Anexo 7), se busca confirmar o desestimar el liderazgo que se dibuja en las ventas de la Cabaña frente a sus competidores, donde los factores destacables la posicionan en lo más alto del pódium.

Sin embargo, aquí se vislumbra que en aspectos como la rapidez en entrega del pedido esta en similar nivel que su competidor La Embajada de Ginebra, eso sí, se debe resaltar que este último ofrece menor variedad de platos, centrándose en el sancocho, un menú que permanece listo para servir. Para recalcar, La Cabaña se especializa en su atención semi-personalizada, donde se calcula que el 50% de los clientes son recurrentes y esto ha facilitado que a través de un tacto formidable, su clientela sienta que es reconocida y está siendo atendido a su gusto.

2.4 ANÁLISIS SITUACIONAL

La aplicación de una matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) (Universidad Icesi, 2013) ampliada (ver Tabla 1) permite proponer iniciativas estratégicas tendientes a responder de mejor manera a las condiciones del entorno, dadas las fortalezas y debilidades de la institución.

Tabla 1. Matriz DOFA ampliada.

Fuente: Los autores.

MATRIZ DOFA AMPLIADA		
ESTRATEGIAS TACTICAS ACCIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Muy buena reputación, nombre reconocido	Ausencia de delegación de tareas por parte del Gerente (Dependencia)
	Excelente margen de contribución por venta	Un solo punto de venta
	Baja rotación de personal	Falta de formalismo para procesos y procedimientos
	Alta fidelización	Gestión del recurso humano sin acentuar a la persona como capital estratégico
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Temperatura elevada en la ciudad.	APERTURA DE NUEVAS SEDES	CREACION DE NUEVOS PUESTOS DE TRABAJO (AL MENOS UNO EN INGENIERIA DE COSTOS Y OTRO EN ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD), CON ENFOQUE TACTICO, A NIVEL EJECUTIVO
Optimismo de los consumidores sobre la economía local		
Zonas de la región sin explotar (Única sede)		
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
Sensación de pérdida de la seguridad en la región por parte del estado	MANTENER LA OFERTA DE PRODUCTO ACTUAL, NO EXTENDER A LA TENDENCIA "SANA"	APERTURA DE SEDE EN SITIO CON MAYOR SENSACION DE SEGURIDAD, COPIANDO CONDICIONES CLIMATICAS DE LA SEDE MATRIZ
Marco regulatorio exigente para el transporte de alimentos		
Tendencia a la alimentación "Sana", no alineado con la comida típica		

3. ANÁLISIS DE DECLARACIONES MISIONALES

La construcción de las declaraciones misionales se realizaron en conjunto por Marco Ovidio Martínez Gerente/Propietario, Adriana Chavarro Jefe de Personal y por los postulantes Luis Enrique Gómez y Gonzalo Carrasco; el cimiento para su construcción se basó en el materiales de clase de la Maestría en Administración para el desarrollo del proyecto de grado (Universidad Icesi, 2013). Cabe destacar que en este restaurante no existe ningún documento formal al respecto, y aunque implícitamente estas declaraciones se tienden a desplegar; explícita y oficialmente no están expuestas.

3.1 VISIÓN

Se propone la siguiente Visión:

Ser el referente de las familias vallecaucanas en experiencias de escape de la rutina citadina y deleite de alimentos típicos de la región, con la garantía del sello prestigioso de La Cabaña.

Esta propuesta cumple con lo soñado y esperado por el propietario, donde no solo se rescata sus dos puntos básicos: Alimentos típicos y ambiente campestre, sino que es vital la palabra “referente”, ya que se espera demostrar aun con más contundencia que se es el líder del sector y el punto de partida y comparación para la competencia. Adicionalmente el concepto de Comunidad La Cabaña (radicalizado por Marco Ovidio) se ve reflejado en la frase sello prestigioso La Cabaña, donde claramente se postula el enfoque de exclusividad y privilegio.

Una vez redactada, la propuesta fue refinada por los autores, procurando transmitir la idea principal en un lenguaje y comunicado más simple y concluyente, a través de un mensaje memorable, concreto, ambicioso y factible.

3.2 MISIÓN

De manera consistente con la Visión propuesta, se propone la siguiente Misión:

La Cabaña es una extensión del hogar y hace parte del patrimonio familiar, donde se complace al cliente con exclusividad, garantizando alimentos

preparados y servidos con calidez hogareña, sazón exquisita y servicio confiable, gracias a un capital humano formidable en un acogedor ambiente campestre de clima templado.

3.3 VALORES CORPORATIVOS

La Misión y Visión propuestas, se implementarán en el marco de unos sólidos valores corporativos:

- Respeto, ética y honradez
- Devoción por los procedimientos y protocolos
- Trabajo en equipo
- Total orientación al cliente

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Expandir la operación.** Extender de 1 a 3 las sedes de La Cabaña en 10 años
- **Incrementar las ventas.** Incrementar en un 50% los ingresos por ventas en 5 años a través de la expansión
- **Asegurar la satisfacción del cliente.** Obtener en 5 años la certificación ISO 10002:2004.
- **Mantener alta rentabilidad.** Asegurar una mínima utilidad bruta en los productos snacks del 50% y en productos premium del 200% por siempre

- **Incrementar la base de clientes.** Aumento del 40% ventas por nuevos clientes en 5 años

4. MAPA ESTRATÉGICO

En busca de definir la estrategia, es necesario identificar los objetivos con que ejes estratégicos (Universidad Icesi, 2013) se orientan para establecer si son de eficiencia o de eficacia, para determinar si contribuyen a generar ventajas competitivas de bajo costo o de diferenciación, se desarrolla el mapa estratégico (Kaplan & Norton, 2004) presentado en la Figura 1. A partir de este podemos observar una orientación hacia la calidad y el servicio, por ser estas partes de la ventaja competitiva del Asadero Típico la Cabaña. Adicionalmente se evidencia que las estrategias deben ser amplias de diferenciación debido a que el mercado objetivo de la Cabaña es un mercado extenso y su ventaja competitiva se basa en la diferenciación.

Mapa Estratégico

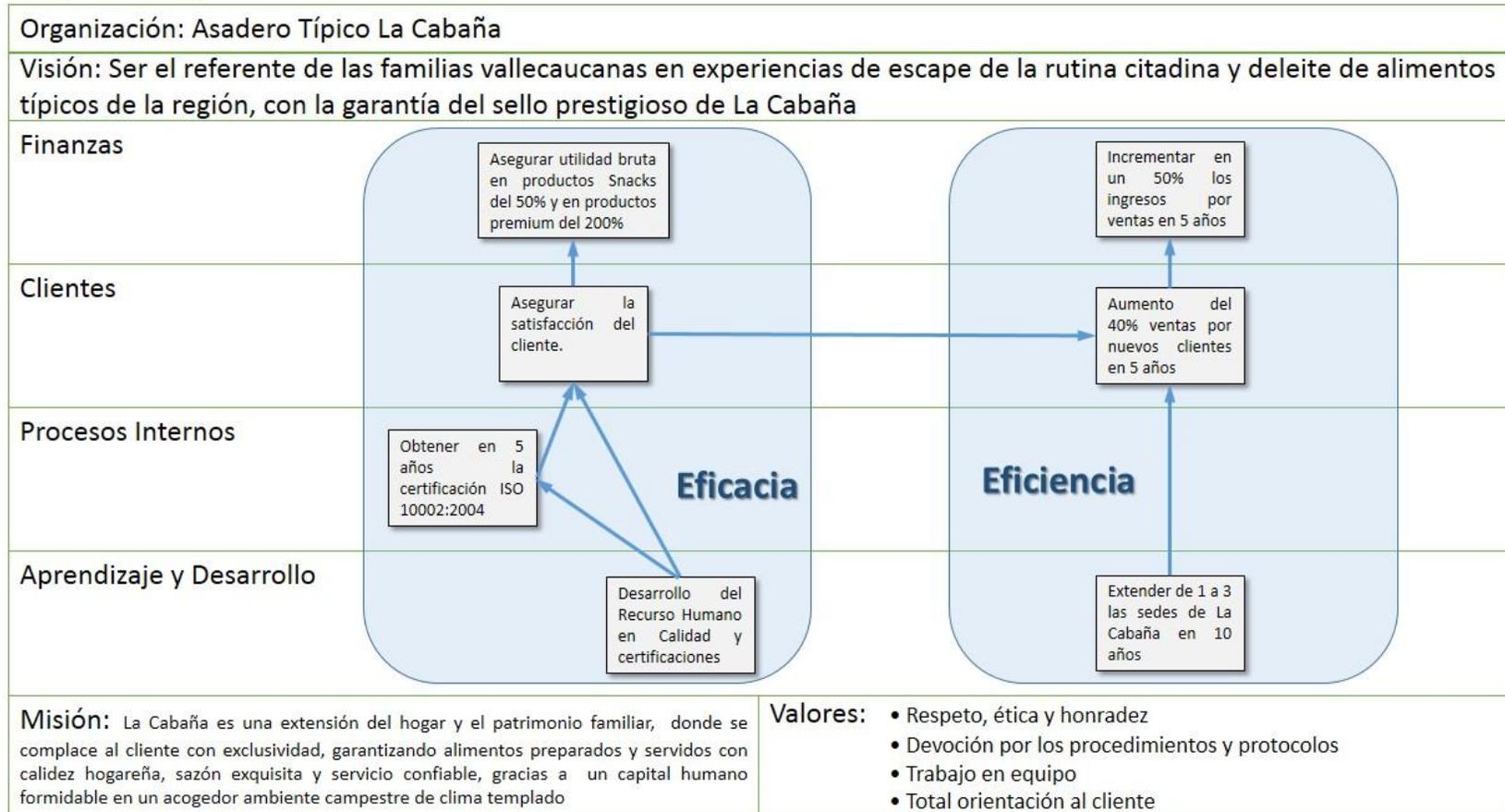


Figura 1. Mapa estratégico.
Fuente: Los autores.

5. CONCLUSIONES

La realización del proyecto de grado aportó la importancia del Canvas Bussines Model (Osterwalder, 2013) para poder visualizar de manera holística las partes del negocio y poder entender su lógica, así mismo el poder llegar a consolidar la cultura de la organización a través de sus declaraciones Misionales.

La no apertura de nuevas sedes sería el principal factor que obstaculizaría la implementación del plan táctico, y podría causarse por factores de inseguridad en vías nacionales, incertidumbre en la capacidad de transmitir la cultura de la sede matriz a las nuevas sucursales u otro aspecto que retrase o impida el proyecto. Adicionalmente el plan estratégico está siendo promovido directamente por el Gerente Propietario, Marco Ovidio Martínez, por tanto ante su ausencia no se puede confirmar su implementación.

Al socializar el plan estratégico con todos los empleados de la empresa, explicando su aporte a los objetivos estratégicos de la empresa, generando sentido de pertenencia, potencia la implementación exitosa del plan táctico.

Ponderar la incidencia del clima templado y el ambiente campestre en la selección de la ubicación geográfica de las nuevas sedes, es otro de los factores importantes para la exitosa implementación

Al considerar detalladamente el real aporte de encaminar la medición de la calidad de servicio mediante una certificación externa, decidir con enfoque práctico cual sería la certificación adecuada de calidad, teniendo en cuenta que La Cabaña es una PYME.

Dentro de los objetivos estratégicos, en la satisfacción del cliente, el Comité evaluador del proyecto de grado sugiere optar por la certificación ISO 9001 a cambio de la ISO 10002; sin

embargo, la primera mencionada se incluye dentro de su protocolo la alineación de los proveedores en el cumplimiento de sus menesteres para las Empresas que deseen aspirar a certificarse. Convirtiéndose esto en una gran restricción, ya que en su mayoría, los proveedores de La Cabaña se ubican en su sector geográfico (Km 18 vía al mar), operan de manera informal y generalmente son negocios familiares cuya sede operativa es su misma vivienda. Es por el anterior planteamiento que se enfoca este objetivo hacia la certificación en tratamiento de quejas y reclamos, que revisando su protocolo es más factible y viable para la realidad actual del asadero Típico (Al menos en su sede actual).

6. RESUMEN EJECUTIVO

Debido a que el mercado objetivo del Asadero Típico la Cabaña son los habitantes de Cali que desean escapar del ambiente citadino y el clima cálido, es muy relevante el optimismo de los consumidores sobre la economía de Cali (capacidad de compra) y la seguridad en las vías. El Asadero Típico La Cabaña ha logrado combinar efectivamente los factores de Gestión de la cadena de Suministro, Producción y Operaciones y Servicio al Cliente para lograr ventaja competitiva que perdura en el tiempo y es difícilmente reproducible por la competencia. Dentro de los factores internos se destaca una gran oportunidad de mejora en el desarrollo de la Gestión de Recursos Humanos, interiorizando en el personal su potencial papel como capital estratégico dentro de la organización.

6.1 DECLARACIONES MISIONALES

Visión

Ser el referente de las familias vallecaucanas en experiencias de escape de la rutina citadina y deleite de alimentos típicos de la región, con la garantía del sello prestigioso de La Cabaña.

Misión

La Cabaña es una extensión del hogar y hace parte del patrimonio familiar, donde se complace al cliente con exclusividad, garantizando alimentos preparados y servidos con calidez hogareña, sazón exquisita y servicio confiable, gracias a un capital humano formidable en un acogedor ambiente campestre de clima templado.

Valores Corporativos

- Respeto, ética y honradez
- Devoción por los procedimientos y protocolos
- Trabajo en equipo
- Total orientación al cliente

Objetivos Estratégicos

- **Expandir la operación.** Extender de 1 a 3 las sedes de La Cabaña en 10 años
- **Incrementar las ventas.** Incrementar en un 50% los ingresos por ventas en 5 años a través de la expansión

- **Asegurar la satisfacción del cliente.** Obtener en 5 años la certificación ISO 10002:2004.
- **Mantener alta rentabilidad.** Asegurar una mínima utilidad bruta en los productos *snacks* del 50% y en productos premium del 200% por siempre
- **Incrementar la base de clientes.** Aumento del 40% ventas por nuevos clientes en 5 años

6.2 PLAN TÁCTICO

El plan táctico se cimenta en la apertura de dos nuevas sedes, la formalización y medición del servicio al cliente por medio de un sistema de calidad y el incremento del ingreso por ventas consistente y derivado de los anteriores proyectos, asegurando que se cumpla clima, cultura y normas de la organización La Cabaña en las nuevas sedes, ya que actualmente Marco Ovidio Martínez Gerente/Propietario es el encargado de velar por la cultura y las normas de la organización en su única sede, al formalizar la relación tipo franquiciante – franquiciado de forma que las reglas sean claras según las normas definidas por el Gerente/Propietario.

Para implementar exitosamente este plan, este debe basarse en la generación de ingresos por nuevos clientes, los cuales están directamente asociados a la apertura de las dos nuevas sedes. Por tanto, es de suma importancia ponderar la incidencia del clima templado y el ambiente campestre en la selección de la ubicación geográfica de las nuevas sedes.

BIBLIOGRAFÍA

Aznar Bellver, J. (04 de Diciembre de 2009). *Curso Análisis Bursátil, Análisis del entorno, Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)* . Obtenido de Polimedia de la Universidad Politécnica de Valencia: <https://polimedia.upv.es/visor/?id=a52163f7-01f4-4042-a36c-947a3f683f10#>

Departamento Administrativo de Planeación Santiago de Cali. (Enero de 2013). *Cali en Cifras 2012*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de Publicaciones Departamento Administrativo de Planeación: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2012.pdf

Efe. (20 de Abril de 2010). *Evo Morales culpa a los transgénicos de la homosexualidad y la calvicie*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de [elcolombiano.com](http://www.elcolombiano.com): http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/E/evo_morales_culpa_a_los_transgenicos_de_la_homosexualidad_y_la_calvicie/evo_morales_culpa_a_los_transgenicos_de_la_homosexualidad_y_la_calvicie.asp

El Tiempo. (18 de Septiembre de 2000). *Secuentro Masivo en Cali*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de [eltiempo.com](http://www.eltiempo.com): <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1255146>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas Estretégicos*. Harvard Business School Press.

Osterwalder, A. (2013). *Canvas: Business Model Generation*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2013, de Sitio Web de Business Model Generation: <http://www.businessmodelgeneration.com/canvas>

Porter, M. (1979). *Análisis de las 5 Fuerzas*. Harvard Bussines School.

Ramírez Prado, J. (17 de Agosto de 2013). *La confianza del consumidor en Cali se ubicó en 34,2% en julio de este año*. Obtenido de Diario La República:
http://www.larepublica.co/economia/la-confianza-del-consumidor-en-cali-se-ubic%C3%B3-en-342-en-julio-de-este-a%C3%B1o_50761

Redacción elcolombiano.com. (17 de Marzo de 2013). *Natalia París cree que comer pollo con hormonas hace a los niños homosexuales*. Recuperado el 10 de Agosto de 2013, de elcolombiano.com:

http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/N/natalia_paris_cree_que_comer_pollo_con_hormonas_hace_a_los_ninos_homosexuales/natalia_paris_cree_que_comer_pollo_con_hormonas_hace_a_los_ninos_homosexuales.asp

Superintendencia de Sociedades. (07 de Septiembre de 2013). *SIREM - Sistema de Información y Riesgo Empresarial*. Obtenido de Superintendencia de Sociendades:
<http://sirem.supersociedades.gov.co/Sirem2/index.jsp>

Universidad del Valle. (2005). *Bases para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2005 - 2015*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2013, de Universidad del Valle:
<http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/4-analisis-estrategico.html>

Universidad Icesi. (Junio de 2013). *Material del curso de Proyecto de Grado II*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2013, de Universidad Icesi:
<http://www.icesi.edu.co/moodle/mod/page/view.php?id=84832>

ANEXO 1. MODELO CANVAS

Fuente: Los autores, adaptando el Canvas Business Model (Osterwalder, 2013).

ASADERO TIPICO LA CABAÑA

MODELO CANVAS

<p>Aliados/Partners Clave </p> <p>Insumos de Calidad Media y Alta</p> <p>Proveedores locales con insumos frescos</p>	<p>Actividades Clave </p> <p>Rápida y Uniforme preparación de los platos</p> <p>Atención a Clientes</p> <hr/> <p>Recursos Clave </p> <p>Sede Campestre Amplia</p> <p>Zonas Verdes con juegos infantiles</p> <p>Fácil acceso</p>	<p>Propuesta de Valor </p> <p>Ambiente Campestre</p> <p>Exquisita Sazón</p> <p>Sabor Uniforme</p> <p>Rápida Atención</p> <p>Tradición</p> <p>Exclusividad</p>	<p>Relación con el cliente </p> <p>Comunidad La Cabaña</p> <p>Atención Personalizada por el propietario</p> <hr/> <p>Canales </p> <p>Acceso directo al Cliente.</p> <p>Sede Única</p> <p>Voz a Voz</p>	<p>Segmentos de cliente </p> <p>Mercado Masivo</p> <p>Segmentación:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Familias •Aguapaneleros
<p>Estructura de Costos </p> <p>Estructura de costos Medios y Altos</p> <p>Margen entre el 50% y 200%</p>		<p>Flujos de ingreso </p> <p>Venta Directa en Efectivo</p> <p>Precios gama media y alta</p>		

ANEXO 2. ANÁLISIS PESTAL

Fuente: Los autores, (Universidad Icesi, 2013).

PESTAL

Entorno	Peso (%)	Factores Positivos (Oportunidades)	Calificación (1-10)	Ponderación	Factores Negativos (Amenazas)	Calificación (1-10)	Ponderación
Política	20%	Negociación exitosa con los factores armados	7	1.4	Desmejoramiento de la precepción de seguridad en las vías nacionales	10	2
		Exención de Impuestos a la canasta familiar (insumos)	6	1.2			
Economía	30%	Optimismo de los consumidores sobre la economía en cali	9	2.7			
		PIPE - Plan de Impulso a la Productividad y el empleo	4	1.2			
Sociedad	20%	Constumbre de celebrar alrededor de la comida	7	1.4	Tendencia a alimentación sana y natural, frente a la comida típica.	8	1.6
Tecnología	0%						
Medio Ambiente	10%	Aumento del Calentamiento Global	7	0.7			
Leyes	20%				Marco regulatorio mas fuerte para el transporte y manipulación de alimentos para consumo humano.	8	1.6
Total				8.6			5.2

ANEXO 3. MODELO DE 5 FUERZAS

Fuente: Los autores, adaptando el Modelo de 5 fuerzas de Porter (Porter, 1979).

5 Fuerzas

Tipo de Fuerza	Peso (%)	Factores Positivos (Reducen la fuerza y favorecen rentabilidad)	Calificación (1-10)	Ponderación	Factores Negativos (Incrementan la fuerza y castigan la rentabilidad)	Calificación (1-10)	Ponderación
Poder de los Proveedores	10%	Amplia oferta de los insumos en la ciudad de Cali	7	0.7	Poca oferta de insumos locales y transporte de insumos al restaurante	10	1
Poder de los Compradores	10%						
Amenaza de nuevos competidores	30%	Barrera de entrada alta por los costos de implementación de restaurante en la zona del km 18 de la vía Cali Buenaventura	6	1.8	Incremento de establecimientos de restaurantes, comidas rápidas y postres en el sector del Km 18 de la vía Cali Buenaventura.	7	2.1
Amenaza de productos sustitutos	20%				Amplia oferta gastronómica en la zona del km 18 de la vía Cali Buenaventura	8	1.6
Rivalidad de la Industria	30%				Alta competencia por atraer clientes con productos similares.	8	2.4
Total				2.5			7.1

ANEXO 4. MATRIZ EFE

Fuente: Los autores, (Universidad Icesi, 2013).

Matriz EFE

Factores Externos Claves	Calificación (1-10)	Ponderación	Clasificación	Puntuación
Oportunidades				
Negociación exitosa del Gobierno Nacional con los factores armados	7	0.11	1	0.11
Exención de Impuestos a la canasta familiar (insumos)	6	0.09	4	0.36
PIPE - Plan de Impulso a la Productividad y el empleo	4	0.06	1	0.06
Optimismo de los consumidores sobre la economía en cali	9	0.14	1	0.14
Constumbre de celebrar alrededor de la comida	7	0.11	1	0.11
Aumento del Calentamiento Global	7	0.11	1	0.11
Amenazas				
Desmejoramiento de la percepción de seguridad en las vías nacionales	10	0.15	4	0.61
Tendencia a alimentación sana y natural, frente a la comida típica.	8	0.12	2	0.24
Marco regulatorio mas fuerte para el transporte y manipulación de alimentos para consumo humano.	8	0.12	2	0.24
Total	66	1		1.97

ANEXO 5. CADENA DE VALOR

Fuente: Los autores, (Universidad Icesi, 2013).

CADENA DE VALOR

Eslabón o Elemento de la cadena de Valor	Recurso o Capacidad Clave	Importancia (1-10)	Fortaleza (1-10)	Fortaleza Aquí Me Quedo (1-10)	Fortaleza Embajada de Ginebra (1-10)
Cadena de Suministros	Demanda estacional	10	9	8	7
Producción y Operaciones	Rapidez en la generación de los platos	6	9	6	8
	Exquisita sazón y sabor uniforme	10	10	7	8
Servicio al Cliente	Atención al cliente en la mesa	10	10	8	8
Gestión de Recursos Humanos	Entrenamiento de personal	10	9	8	9
Administración General	Conocimiento del Negocio	10	10	8	7
Integración de la cadena	Integración con Cadena de valor de proveedores claves como los insumos de Pollos y Arepas.	8	9	9	6

ANEXO 6. INDICADORES FINANCIEROS

RENTABILIDAD	
Rentabilidad	8,13 %
Rentabilidad del patrimonio	24,02 %
Rentabilidad del Activo total	17,59 %
ENDEUDAMIENTO	
Endeudamiento	26,78 %
Concentración Corto Plazo	100,00 %
Endeudamiento sin Valorizaciones	26,97 %
Apalancamiento Financiero	0,00 %
Carga Financiera	0,00 %
LIQUIDEZ	
Capital de Trabajo	18.919.711,00
Razón Corriente	1,95
Prueba Ácida	1,95
EFICIENCIA	
Rotación de Activos Fijos	2,16

Fuente: Cifras obtenidas a partir del estado de balance y Estado de resultados del 31 de diciembre de 2011 reportadas a la Cámara de Comercio de Cali.

ANEXO 7. MATRIZ PERFIL COMPETITIVO

Fuente: Los autores, (Universidad Icesi, 2013).

MATRIZ PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACION	LA CABAÑA		AQUÍ ME QUEDO		EMBAJADA DE GINEBRA	
		FORTALEZA	FORTALEZA PONDERADA	FORTALEZA	FORTALEZA PONDERADA	FORTALEZA	FORTALEZA PONDERADA
MARCA, NOMBRE, REPUTACION	0.40	8	3.2	4	1.6	6	2.4
PRODUCTO CON CALIDAD ESTANDARIZADA Y CONFIABLE	0.25	7	1.75	6	1.5	7	1.75
SERVICIO CON TENDENCIA PERSONALIZADA, CONOCIMIENTO DEL CLIENTE	0.25	9	2.25	7	1.75	5	1.25
RAPIDEZ EN ENTREGA DEL PEDIDO	0.10	8	0.8	6	0.6	7	0.7
TOTAL	1.00		8.00		5.45		6.10

ANEXO 8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fuente: Los autores, (Universidad Icesi, 2013).

	Objetivo	Indicador	Métrica	Meta
Finanzas	Incrementar en un 50% los ingresos por ventas en 5 años a través de la expansión	Incremento del ingreso por ventas	Porcentual	50%
	Asegurar utilidad bruta en productos Snacks del 50% y en productos Premium del 200%	Utilidad Bruta por línea	Porcentual	Snacks 50% Premium 200%
Clientes	Asegurar la satisfacción del cliente.	Encuesta de Satisfacción	Calificación 1 (mala) a 10 (inmejorable)	> 8
	Aumento del 40% ventas por nuevos clientes en 5 años	Participación en ventas de clientes nuevos	Porcentual	40%
Procesos Internos	Obtener en 5 años la certificación ISO 10002:2004	Avance en Certificación ISO 10002:2004	Porcentual	100%
Aprendizaje y Desarrollo	Extender de 1 a 3 las sedes de La Cabaña en 10 años	Cantidad de Sedes	Nominal	3
	Desarrollo del Recurso Humano en Calidad y certificaciones	Inversión en capacitación sobre las ventas	Porcentual	15%

ANEXO 9. PLAN TÁCTICO

Fuente: Los autores, (Universidad Icesi, 2013).

							2014	2015	2016	2017	2018
Objetivo		Indicador	Métrica	Meta	Proyecto Estratégico	Responsable	Cronograma				
Finanzas	Incrementar en un 50% los ingresos por ventas en 5 años a través de la expansión	Incremento del ingreso por ventas	Porcentual	50%	Abrir la 2da sede de la Cabaña	Marco O. Martinez	50%	100%			
					Abrir 3ra sede de la Cabaña	Marco O. Martinez	0%	20%	40%	60%	80%
	Asegurar utilidad bruta en productos Snacks del 50% y en productos Premium del 200%	Utilidad Bruta por línea	Porcentual	Snacks 50% Premium 200%	Extender Organigrama - Crear puesto de trabajo: Ingeniero de Costos y Productividad (Externo)	Marco O. Martinez / Adriana Chavarro	50%	100%			
Clientes	Asegurar la satisfacción del cliente.	Encuesta de Satisfacción	Calificación 1 (mala) a 10 (inmejorable)	> 8	Extender Organigrama - Crear puesto de trabajo: Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Marco O. Martinez / Adriana Chavarro	25%	50%	100%		
	Aumento del 40% ventas por nuevos clientes en 5 años	Participación en ventas de clientes nuevos	Porcentual	40%	Abrir la 2da sede de la Cabaña	Marco O. Martinez	0%	20%	50%	75%	100%
					Abrir 3ra sede de la Cabaña	Marco O. Martinez	0%	0%	0%	0%	0%
Procesos Internos	Obtener en 5 años la certificación ISO 10002:2004	Avance en Certificación ISO 10002:2004	Porcentual	100%	Extender Organigrama - Crear puesto de trabajo: Coordinador Aseguramiento de la Calidad	Marco O. Martinez / Adriana Chavarro	0%	20%	40%	75%	100%
Aprendizaje y Desarrollo	Extender de 1 a 3 las sedes de La Cabaña en 10 años	Cantidad de Sedes	Nominal	3	Abrir la 2da sede de la Cabaña	Marco O. Martinez	50%	100%			
					Abrir 3ra sede de la Cabaña	Marco O. Martinez	0%	20%	40%	60%	80%
	Desarrollo del Recurso Humano en Calidad y certificaciones	Inversión en capacitación sobre las ventas	Porcentual	15%	Extender Organigrama - Crear puesto de trabajo: Coordinador Aseguramiento de la Calidad e Ingeniero de Costos y Productividad	Adriana Chavarro	20%	40%	60%	80%	100%