

Proceso de fortalecimiento para las empresas del sector turístico –Restaurantes– municipio de Restrepo (Meta)*

Strengthening process
for companies in the
tourism sector –Restaurants–
municipality of Restrepo (Meta)

Kelly Johana Vargas Betancur**
Yesica Lorena Hernández Castillo***
G. Alejandro Quiñónez Mosquera****

Recibido: 5 de abril de 2016

Revisado: 19 de mayo de 2016

Aprobado: 31 de mayo de 2016

* Artículo producto del proyecto “Proceso de fortalecimiento para las empresas del sector turístico – restaurantes – del municipio de Restrepo (Meta)”. Cómo citar este artículo: Vargas Betancur, K. J., Hernández Castillo, Y. L. & Quiñónez Mosquera, G. A. (2016). Proceso de fortalecimiento para las empresas del sector turístico – Restaurantes–municipio de Restrepo (Meta). Revista CIFE, 18(28), 111-130. (DOI: <http://dx.doi.org/10.15332/s0124-3551.2016.0028.05>)

** Estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas, Universidad de los Llanos. Correo electrónico: kelly.vargas.betancur@unillanos.edu.co

*** Estudiante de décimo semestre de Administración de Empresas, Universidad de los Llanos. Correo electrónico: yesica.hernandez@unillanos.edu.co

**** Máster en Dirección y Administración de Empresas, ISEAD US Business School. Docente de planta en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de los Llanos. Correo electrónico: gquinonez@unillanos.edu.co

Resumen

Este artículo presenta parte de los resultados de la investigación mixta desarrollada con el fin de fortalecer estratégicamente los restaurantes en el municipio de Restrepo (Meta) por medio de la identificación de los factores que limitan la competitividad de dichas empresas. Para esto, se tomó como soporte teórico el modelo de perspectiva integradora (Quiñonez, 2013) y se usó como técnica de recolección de datos una serie de entrevistas estructuradas y semiestructuradas en las que se indagó a los empresarios acerca de la situación interna y externa de cada empresa, tomando como referencia los restaurantes del municipio de Restrepo. En el estudio se resolvieron interrogantes como los siguientes: ¿Qué fortalezas, limitantes, oportunidades y amenazas se pueden identificar en los restaurantes del municipio de Restrepo vinculados al estudio? ¿Cuentan los restaurantes del municipio de Restrepo vinculados al estudio con una misión, una visión y objetivos estratégicos claros y bien definidos? ¿Qué estrategias se pueden implementar para dar solución a las problemáticas encontradas en las empresas participantes en el estudio? Los resultados obtenidos permitieron la estructuración de las plataformas estratégicas y la formulación de planes de acción para cada restaurante vinculado al estudio.

Palabras clave: Fortalecimiento empresarial, microentorno, macroentorno, diagnóstico estratégico, planes de acción.

Clasificación JEL: M10, M11, M12

Abstract

This article presents part of the results of the joint research, developed in order to strategically strengthen restaurants in the municipality of Restrepo (Meta), through the identification of the factors limiting the competitiveness of these companies. To this, was taken as a theoretical tool model Perspective Integrative (Quiñónez, 2013) and used as a technique for data collection, a series of structured interviews and semi-structured in which entrepreneurs were asked about the internal and external situation each company, taking as reference restaurants of the municipality of Restrepo. The study questions were resolved as: What strengths, constraints, opportunities and threats can be identified in the restaurants, the municipality of Restrepo, linked to the study? Do the restaurants, the municipality of Restrepo, linked to the study, with a mission, vision and clear and well defined strategic objectives? What strategies can be implemented to solve the problems encountered in the companies participating in the study? The results allowed the structuring of strategic platforms and formulation of action for each restaurant linked to the study.

Keywords: Business strengthening, Microenvironments, Macroenvironment, Strategic diagnosis, Action plans.

Classification JEL: M10, M11, M12

1. Introducción

El municipio de Restrepo (Meta) se ha destacado en los últimos años por el aumento de iniciativas empresariales pertenecientes al sector turístico, especialmente en el sub-sector de restaurantes. Sin embargo, estas empresas se han caracterizado por presentar grandes falencias que se relacionan con la inexistencia de diagnósticos estratégicos que les permitan identificar sus fortalezas y limitantes a nivel interno, así como también las oportunidades y amenazas que les ofrece su entorno; esto a su vez se traduce en la ausencia de planes estratégicos que “le permitan a la empresa fijar objetivos tanto corporativos como para cada una de sus áreas, con el fin de desarrollar una gestión gerencial de mediano y largo plazo” (Beltrán, 2006). Además, la ausencia de una adecuada planeación estratégica hace que los recursos no se usen de manera eficaz y que se realicen inversiones innecesarias y poco rentables, ya que al no tener una base sobre la cual tomar decisiones, es muy difícil enfocar correctamente las estrategias del negocio, por lo que “el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo” (Beltrán, 2006).

Otra falencia evidenciada se relaciona con la no clarificación de roles en empresas familiares, ya que por medio del estudio se pudo constatar que:

La interrelación e interacción entre la propiedad, la familia y el negocio hace que la racionalidad administrativa obre de manera diferente y que los procesos de gestión y funcionamiento se apalanquen en elementos que mezclan lo operativo, lo emotivo, lo sentimental y, por supuesto, los vínculos o lazos de afinidad. (FUNDES, 2008).

Adicionalmente, la falta de conocimiento del mercado y de la competencia se tiene como otra causa de fracaso de este tipo de iniciativas empresariales, pues, como se determinó en la investigación realizada por Valls (2012), “la falta de estrategias comerciales en las nuevas empresas refleja una falta de conocimiento del mercado y una dificultad para hacer una correcta previsión de ventas”.

Esta problemática se presenta porque muchos de estos empresarios no destinan tiempo a realizar procesos de planeación estratégica, ya sea porque no la creen importante para el funcionamiento de sus empresas o porque tienen poco conocimiento en cuanto a este tema. Todo esto ha provocado que las micro y pequeñas empresas gastronómicas de la región tengan una limitada competitividad a nivel nacional e internacional. Dicha problemática ha traído consigo efectos que se reflejan claramente en la corta duración y en la alta tasa de mortalidad de las empresas mencionadas.

Hechas las consideraciones anteriores, se tiene que es importante atender las problemáticas descritas y reconocer este tipo de empresa como elemento fundamental dentro del sector turístico del país. Por tal razón, se realizó un proceso de fortalecimiento estratégico en dos restaurantes del municipio de Restrepo; para ello se partió de un diagnóstico

estratégico para cada una de dichas empresas, que permitiera tener un soporte que facilitara la estructuración de las plataformas estratégicas y la formulación de planes de acción a seis meses.

El proceso de fortalecimiento desarrollado pretende beneficiar a la sociedad y buscar una mayor generación de empleo, un aumento de la calidad de vida de los empresarios y de sus colaboradores, la prestación de un mejor servicio al cliente y la conformación de posibles alianzas estratégicas que permitan fortalecer el desarrollo turístico individual y generar un mayor reconocimiento de Restrepo como destino turístico. Además, el estudio sirve como precedente de investigaciones más exhaustivas y completas en lo que respecta a las realidades de las empresas familiares dedicadas al sector turístico.

A continuación, se trata en primera instancia el contexto teórico en el que se enmarca el estudio; luego, se describen el tipo de investigación desarrollada y la metodología aplicada, para posteriormente, presentar el desarrollo y los resultados del estudio; se finaliza con algunas conclusiones generales referentes a los hallazgos del estudio.

2. Contexto teórico

De acuerdo con los modelos de perfil de capacidad interna (Serna, 2008) y de perspectiva integradora (Quiñónez, 2014), dentro del análisis estratégico del microentorno deben tomarse en cuenta variables como colaboradores, inversores, propuesta de valor, clientes, proveedores, tecnología, investigación e innovación, y se deben analizar la eficiencia y la eficacia de las distintas áreas dentro de la empresa (financiera, administrativa, de mercadeo, recursos humanos y operativa). Para ello se tomaron como referencia algunas ideas de las matrices desarrolladas en el modelo para la gestión de las organizaciones (MMGO), en las que se plantea una serie de premisas que permiten clasificar los estadios de desarrollo de las distintas áreas, perteneciendo al estadio 1 las de menor desarrollo y al estadio 4 las de mayor desarrollo (Perez-Uribe, Nieto, & Velasquez, 2009).

En cuanto al análisis del macroentorno, se alude a factores no tan directamente vinculados a la empresa, pero que en muchas ocasiones tienen una influencia decisiva, por lo que este entorno es más difícil de controlar, pues depende de factores que están fuera del alcance de la empresa, pero que deben ser objeto de análisis y seguimiento con el fin de adelantarse a posibles cambios (Instituto Europeo de Emprendimiento, 2011).

Según el modelo de perfil de capacidad externa (POAM) (Serna, 2008), los factores que se deben evaluar son económicos, políticos, legales, ambientales, socioculturales, tecnológicos y entorno competitivo. Finalmente, se usó como instrumento de análisis

estratégico el modelo de perspectiva integradora (Quiñonez, 2014), que hace uso de tres matrices:

MADI (matriz de diagnóstico interno)

En ella se ubican los factores relacionados con el microentorno. Esta matriz permite identificar cómo se encuentra la empresa, ya que por medio de esta se pueden establecer las fortalezas que posee y las limitantes que le impiden ser competitiva.

MADE (matriz de diagnóstico externo)

En esta matriz se ubican los factores relacionados con el macroentorno, por ello permite la identificación de elementos presentes en el medio en el que funciona la empresa y que pueden influir en su funcionamiento interno, ya sea de forma negativa –en el caso de las amenazas– o de forma positiva –en lo que a oportunidades se refiere–.

Las matrices MADI y MADE permiten identificar las variables que se tienen en cuenta en el análisis FOLA, siendo estas las más relevantes en cada caso.

FOLA analítica

En esta matriz se “cruzan” oportunidades y amenazas con fortalezas y limitantes, con el fin de identificar qué oportunidades se pueden aprovechar, qué fortalezas se pueden potenciar, qué limitantes deben ser tenidas en cuenta en el proceso de fortalecimiento para que puedan convertirse en fortalezas y, sobre todo, qué amenazas pueden ser contrarrestadas con las fortalezas de la empresa.

Es así como la matriz FOLA permite identificar los factores ofensivos para atacar a la competencia, los factores preventivos que evitan que las falencias de la compañía aumenten, los factores protectivos que contrarrestan los efectos negativos de las amenazas y los factores defensivos que evidencian falencias organizacionales que pueden empeorar por el contexto.

3. Fundamentos metodológicos

El estudio desarrollado para llevar a cabo el proceso de fortalecimiento empresarial en los dos restaurantes fue de tipo descriptivo, puesto que, con ayuda de un análisis FOLA, se identificaron las variables que influyen en la competitividad de los restaurantes vinculados y el impacto de dichos factores sobre esas variables.

El método utilizado fue cualitativo, puesto que se fundamentó en el análisis de las prácticas desarrolladas por los empresarios participantes en el proyecto, con el fin de

comprender el origen de algunas de las falencias que evidenciaron las empresas en cuestión. Además, se hizo una revisión de fuentes secundarias, que permitió hacer una evaluación más realista del macroentorno de las empresas analizadas, tomando información suministrada en el *Plan Municipal de Desarrollo 2012 -2015* (Alcaldía Municipal de Restrepo, 2015), *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018* (DNP, 2014), *Distribución sectorial y municipal de las empresas en el Meta* (Cámara de Comercio de Villavicencio, 2011) y normas que regulan el subsector, tales como la Ley 300 de 1996 (Congreso de la República de Colombia, 1996) y la *NTS-TS 004* (ICONTEC, 2008).

No obstante, también fue de tipo cuantitativo, puesto que la información obtenida se plasmó de forma numérica en tres matrices, asignando valores a los factores analizados, de acuerdo con el impacto y la calificación de tales valores en relación con cada empresa. El diseño de la investigación fue deductivo, pues partió de un diagnóstico externo general de las empresas con miras a identificar factores comunes entre ellas.

Por otro lado, se tomó un enfoque relativista, para lo cual se empleó la modalidad estudio de caso, en la que los datos se obtuvieron por medio de entrevistas directas y observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos (Carazo, 2006); en total se llevaron a cabo 32 visitas a cada empresa con el fin, en primer lugar, de tener la valoración de cada empresario en lo referente al impacto tanto interno como externo de diversos factores, y en segundo lugar, de ir desarrollando de manera conjunta los elementos definidos para fortalecer el direccionamiento estratégico de estas empresas, así como los planes de acción. De esta forma se usó un método etnográfico, pues fue posible describir e interpretar diversas realidades empresariales desde el punto de vista conceptual de sus protagonistas y establecer elementos convergentes que podrían explicar algunas conductas individuales y grupales (Martínez Rodríguez, 2011). En este caso, se trabajó con los restaurantes objeto de estudio.

Lo anterior permitió el uso de un estudio tipo investigación acción participativa (IPA), puesto que, tras recolectar y analizar la información pertinente, se propusieron acciones correctivas con el propósito de dar solución a las fallas encontradas y promover un mejoramiento empresarial; dichas acciones serían implementadas posteriormente por cada empresario.

4. Resultados

El turismo a través del tiempo ha tenido un gran auge para la economía nacional, y el municipio de Restrepo ha sido un gran referente turístico en el país. Sin embargo, algunas empresas turísticas de la región tienen un ciclo de vida corto debido a que estas no se adaptan a los cambios que ha presentado el mercado en los últimos años, lo que

muestra que estas empresas son poco competitivas, pues no cuentan con una planeación estratégica efectiva que les permita definir metas y objetivos estratégicos enfocados en el desarrollo y crecimiento empresarial.

Una vez identificada la problemática presentada por las empresas mencionadas, y ante la necesidad de enlazar la academia con la mejora empresarial regional, se empezó a trabajar en un proyecto de extensión de proyección social mediante un proceso de fortalecimiento estratégico, buscando dar solución a las problemáticas que presentan dichas empresas.

Para iniciar con el proceso, en primer lugar, se realizó una recopilación de datos de las empresas existentes en el municipio de Restrepo (Meta) que estuvieran dedicadas a prestar un servicio turístico, incluyendo hoteles, restaurantes, cabañas, balnearios y empresas ecoturísticas; para ello, se identificaron las empresas de dicho municipio que se encontraban registradas en la Cámara de Comercio de Villavicencio y ofrecían alguno de los servicios mencionados, para ser tenidas en cuenta durante el proceso.

Posteriormente, por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos se notificó a los empresarios de que el proyecto se iba a realizar, y se les invitó a participar en una reunión, en la que se informó acerca de los objetivos del estudio y de la metodología que se iba a seguir; a dicha reunión asistieron varios empresarios del sector. En esta misma reunión, se les invitó a formar parte del proceso y se convocó a un segundo encuentro, al que asistió una menor cantidad de empresarios.

Entre las empresas que decidieron participar en el proceso de fortalecimiento empresarial, se encontraron dos (2) restaurantes, dos (2) empresas ecoturísticas y cinco (5) empresas de hospedaje. De esta forma, teniendo en cuenta que el grupo de estudio estaba conformado por seis (6) pasantes que estaban organizadas en tres (3) parejas, se decidió dividir las empresas de manera equitativa, asignando tres (3) empresas a cada pareja, pero al momento de dividir las se tomaron en consideración los subsectores presentes (hospedaje, restaurantes, ecoturismo), se tuvo en cuenta que las de hospedaje eran las de mayor número, por ende, se asignó a un grupo este subsector, pero las restantes se repartieron entre las otras dos (2) parejas, que tomaron los subsectores de restaurantes y ecoturismo.

Una vez hecho lo anterior, se inició la caracterización de las empresas, con el fin de perfilarlas según su número de empleados, tipo de empresa y tiempo de existencia, además de registrar datos como número de identificación y otra información de contacto. En lo que respecta al subsector de restaurantes, uno de ellos se especializa en la preparación de platos a base de pescados y mariscos, está constituido como una sociedad por acciones simplificada (S. A. S.), tiene un tiempo de existencia de 12 años y cuenta con 8 empleados permanentes y cerca de 20 temporales. El otro restaurante se dedica a la

cocina típica de los Llanos Orientales, su especialidad es la preparación de carne a la llanera, funciona bajo la figura de persona natural, tiene un tiempo de existencia de 24 años y cuenta con 5 empleados permanentes.

Tras la caracterización de las empresas, se realizó una serie de talleres en los que se explicaron a los empresarios diversos conceptos y herramientas que iban a utilizarse durante el desarrollo del proyecto y que servían de ayuda a la mejora de cada empresa.

Terminada la etapa preliminar del proceso, se dio inicio al desarrollo del primer objetivo del proyecto, es decir, la ejecución del diagnóstico estratégico, para lo que se realizó una serie de entrevistas con el fin de recolectar la información necesaria para diagnosticar la situación externa e interna de las empresas con la ayuda de las matrices de diagnóstico interno (MADI) y diagnóstico externo (MADE). En el caso de estos diagnósticos (MADI y MADE), se analizaron los factores del microentorno y del macroentorno mencionados en el modelo de perspectiva integradora.

Al conocer los factores que benefician e impactan a estas dos empresas, se pudo observar que, aunque hay similitudes importantes relacionadas con que estas sean microempresas de naturaleza familiar, hay aspectos en los que se diferencian. Por esta razón, se realiza un paralelo en el que se resaltan las diferencias y similitudes halladas entre los restaurantes objeto de análisis, como se explicó en el análisis de los sectores, iniciando por aspectos de carácter interno.

En primer lugar, en lo que respecta a propuesta de valor –siendo este el factor que los clientes distinguen como diferenciador y único en determinada empresa–, los restaurantes ya mencionados no la tienen claramente definida, por lo tanto, estas empresas, aunque sean un atractivo turístico, se convierten en una empresa más del mercado, es decir, en su entorno no se les conoce por sus productos o servicios únicos, tan solo representan una más de las opciones existentes.

Por otro lado, ambas empresas presentan similitudes que ayudan a su crecimiento, como la calidad garantizada en la prestación del servicio a sus clientes. Por tal razón, ambas empresas se preocupan por que sus clientes siempre reciban la mejor atención, que sus alimentos sean preparados con insumos de excelente calidad y con la aplicación de las mejores prácticas en relación con la manipulación de alimentos.

Adicionalmente, se evidencia que los restaurantes –siendo ambas microempresas de tipo familiar, con un grado alto de resistencia al cambio– no se muestran muy interesados en la investigación interna, que les permita conocer en qué situación se encuentran y de qué forma pueden trabajar en la adaptación de sus negocios a las exigencias del mercado actual, por lo que no se tienen las bases que permitan la mejora de los productos ya existentes o el desarrollo de nuevos productos.

De igual forma, se evidencia en las dos empresas desconocimiento y no práctica de conceptos importantes del mercadeo, pues, aunque tienen definido su mercado objetivo, no cuentan con las herramientas necesarias para promocionar su servicio de forma eficaz, lo que limita la captación de clientes y aumenta la de la competencia.

En cuanto a finanzas, se encontró que ambas empresas manejan sus registros contables como lo exige la ley, sin embargo, no hacen uso de esos registros para analizar su situación financiera y tomar decisiones de forma más acertada.

En lo que a dirección se refiere, se evidencia que los restaurantes estudiados se ven afectados en la toma de decisiones de forma diferente de acuerdo con el tipo de constitución de su empresa. Por estar algunos de estos conformados por sociedades, deben contar con una junta directiva, lo que en el caso de las empresas familiares dificulta que las decisiones tomadas sean del todo objetivas, pues puede presentarse algún tipo de conflicto de intereses que se mezcle con el vínculo existente entre los integrantes de la junta.

En relación con lo anterior, se evidencia que en estos casos puede darse una competencia por el control de la empresa, y que, al respecto, influye en gran medida el interés por el capital o los recursos invertidos por cada uno de los socios, por lo que cada uno quiere acaparar más funciones, dificultando así que exista delegación de autoridad en el interior de la empresa. Esto también influye en que no se trabaje en la mejora empresarial, pues hay excesiva concentración en la solución de problemas del día a día.

Por el contrario, se observa que cuando existe una empresa familiar en la que la toma de decisiones depende de una sola persona, es decir, cuando está constituida como persona natural, no se presentan conflictos relacionados con este tema, ya que no se tiene la obligación de conformar una junta directiva y, por ende, las decisiones son tomadas únicamente por el gerente. No obstante, se presenta una resistencia a la delegación, lo que de igual forma restringe el tiempo dedicado a trabajar en la solución de falencias y en la mejora continua.

Por otro lado, en el análisis del macroentorno se encontró que, en primer lugar, el crecimiento económico del sector turístico que ha tenido la región en los últimos años se ha visto fortalecido por la tendencia de consumo fuera del hogar, impulsada por la necesidad de compartir en familia en ambientes externos; esto su vez se relaciona con la composición de las familias en la actualidad, pues se tiene que, en promedio, el núcleo familiar está compuesto por tres (3) o cuatro (4) personas, lo que significa una afluencia importante de demandantes de un servicio gastronómico y una oportunidad relevante para ambas empresas.

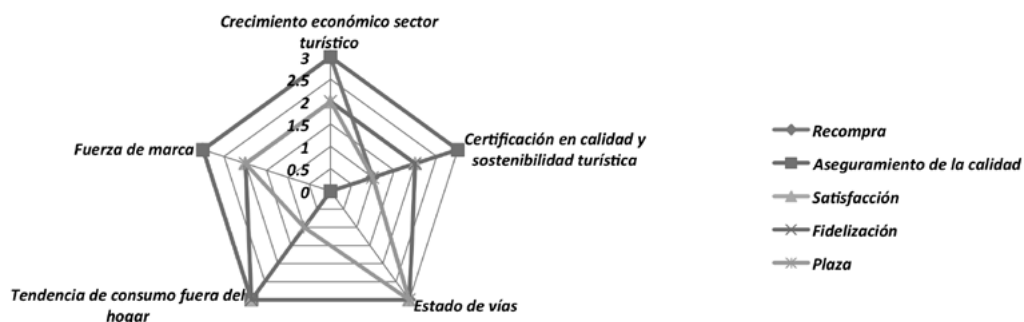
Además, en el diagnóstico externo se evaluó la relación con la competencia por parte de ambos restaurantes, y como resultado se halló que las empresas presentan una competencia considerable, por lo que se perciben amenazas de impacto medio en cuanto

a penetración en el mercado y fuerza de la marca de su competencia, puesto que sus competidores ofrecen un servicio gastronómico parecido, además de manejar una infraestructura muy similar.

Adicionalmente, se tiene que la competencia hace uso de herramientas de promoción y publicidad llamativas que captan más clientela; dichos competidores se destacan por contar con una infraestructura amplia y por estar fuertemente posicionados en el mercado gracias a su presencia en redes sociales y a sus esfuerzos promocionales; estas amenazas se deben a que la propuesta de valor de las empresas vinculadas al proyecto no tiene solidez y a que tales empresas no poseen una imagen corporativa distintiva, lo que impide que se tenga fuerza de la marca.

Los factores mencionados anteriormente, tanto del micro como del macroentorno, son el resultado de un análisis FOLA, por ende, estos son los factores clave de éxito encontrados para los restaurantes analizados. A continuación, se muestran gráficamente los resultados del análisis FOLA realizado:

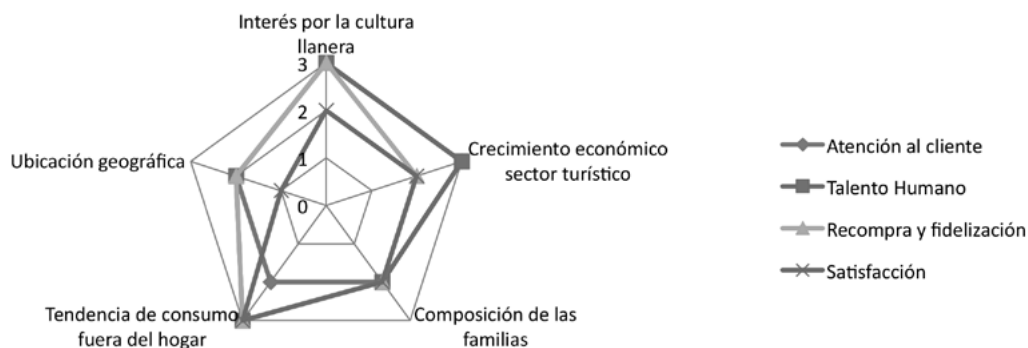
Figura 1. Cuadrante ofensivo del restaurante especializado en la preparación de pescados y mariscos



Fuente: elaboración propia.

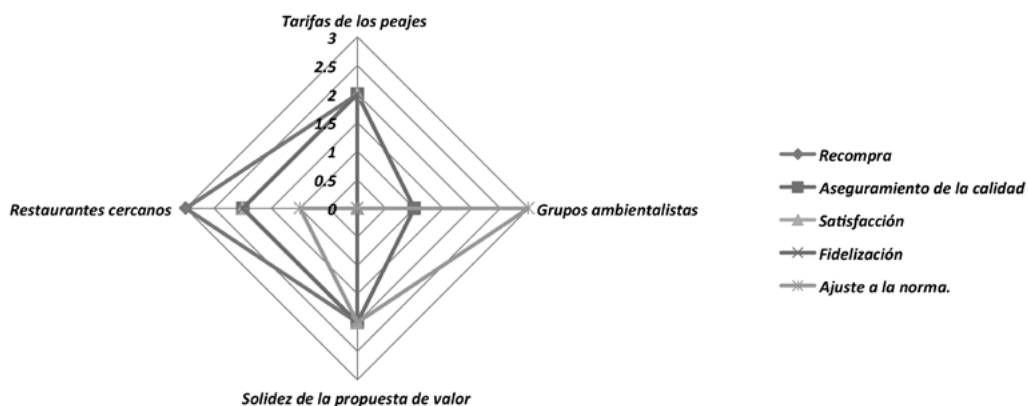
En el cuadrante ofensivo se evaluó el grado en el que las fortalezas halladas en cada una de las empresas estudiadas pueden ser útiles para el aprovechamiento de las oportunidades identificadas en el entorno de estas empresas. En los extremos de las figuras 1 y 2 se pueden apreciar las oportunidades identificadas, y las fortalezas se ubican en la descripción presente al lado derecho de las figuras. En este caso se muestran los factores tomados como relevantes, pues, como se observa, sus valoraciones se acercan a 3, que para el caso del estudio desarrollado es la máxima calificación de relación entre las variables.

Figura 2. Cuadrante ofensivo de restaurantes – asaderos



Fuente: elaboración propia.

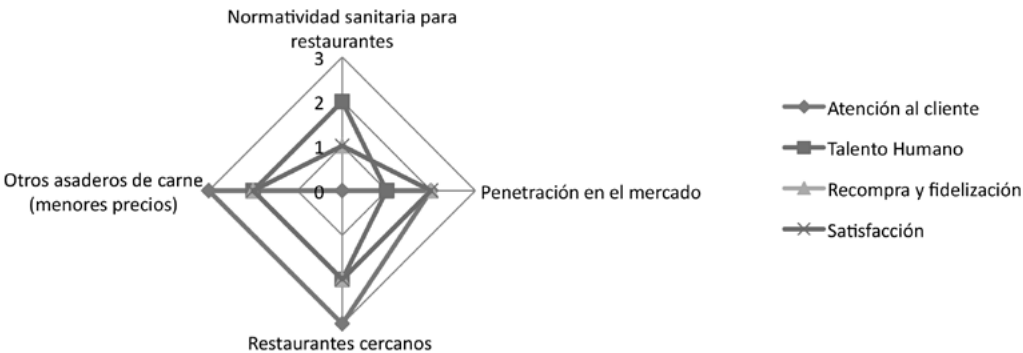
Figura 3. Cuadrante protectivo del restaurante especializado en la preparación de pescados y mariscos



Fuente: elaboración propia.

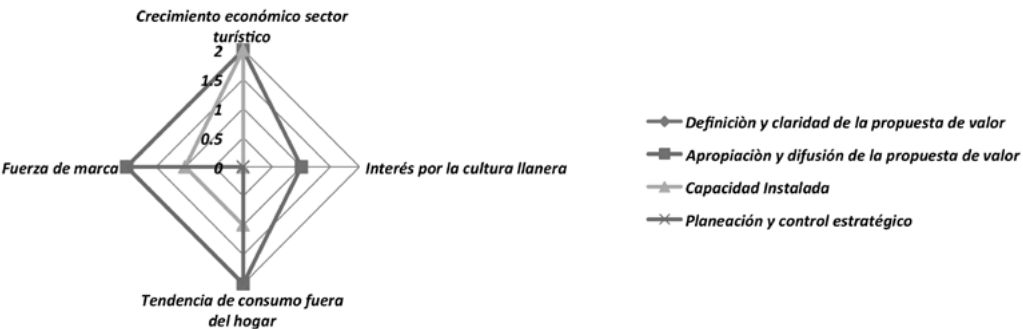
En el cuadrante protectivo se evaluó el grado en el que las fortalezas halladas en cada una de las empresas estudiadas pueden usarse para contrarrestar las amenazas presentes en su entorno externo. En los extremos de las figuras 3 y 4 se pueden apreciar las amenazas identificadas, y las fortalezas se ubican en la descripción que se observa al lado derecho de las figuras. Es importante resaltar que las fortalezas halladas en los cuadrantes ofensivos y protectivos, en ambos casos, son coincidentes.

Figura 4. Cuadrante protectivo del restaurante – asadero



Fuente: elaboración propia.

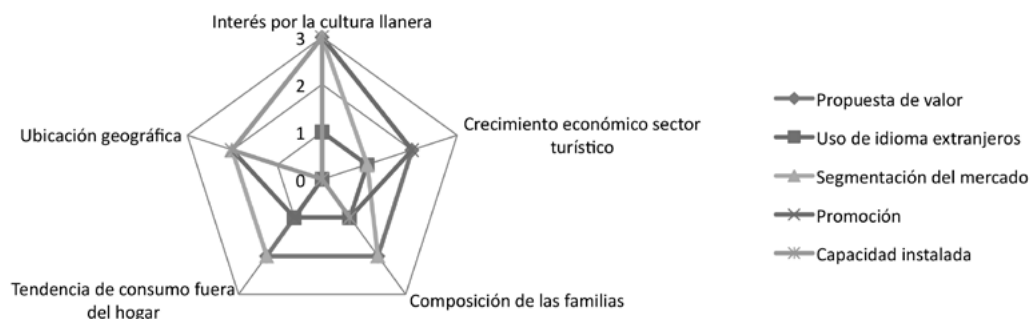
Figura 5. Cuadrante preventivo del restaurante especializado en la preparación de pescados y mariscos



Fuente: elaboración propia.

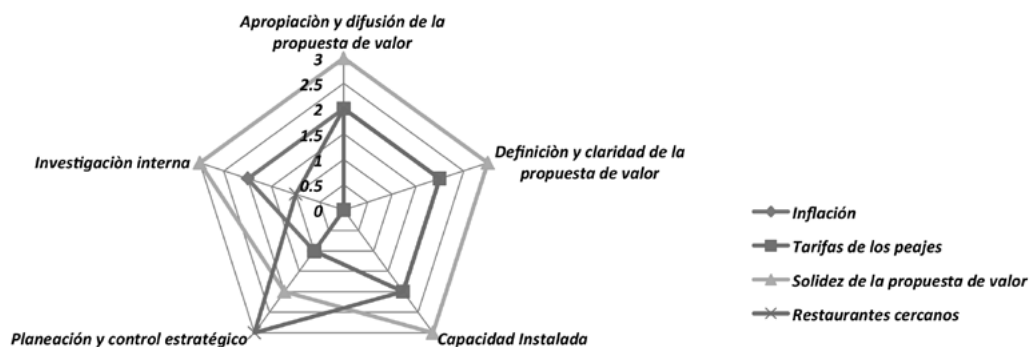
En el cuadrante preventivo se evaluó el grado en el que las oportunidades identificadas en cada una de las empresas estudiadas pueden ser útiles por medio de su aprovechamiento para la disminución del impacto de las limitantes presentes. En los extremos de las figuras 5 y 6 se pueden apreciar las oportunidades identificadas, y las limitantes se ubican en la descripción expuesta al lado derecho de las figuras.

Figura 6. Cuadrante preventivo de restaurantes – asaderos



Fuente: elaboración propia.

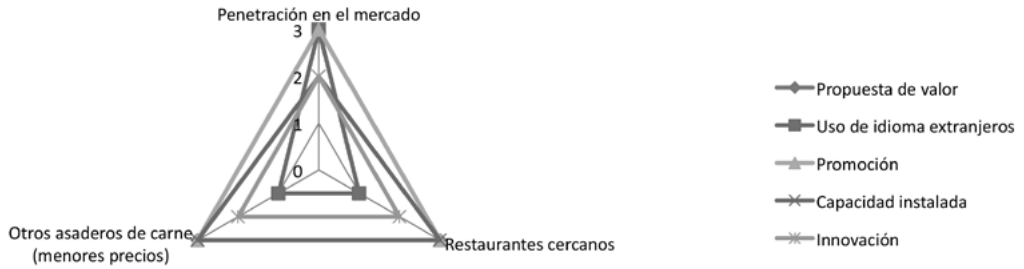
Figura 7. Cuadrante defensivo del restaurante especializado en la preparación de pescados y mariscos



Fuente: elaboración propia.

En el cuadrante defensivo se evaluó el grado en el que las amenazas identificadas para cada una de las empresas estudiadas pueden llegar a potenciar el efecto de las limitantes dentro de la organización. En los extremos de las gráficas que componen las figuras 7 y 8 se pueden apreciar las amenazas identificadas, mientras que las limitantes se ubican en la descripción que aparece al lado derecho de las figuras. Es importante resaltar que las limitantes halladas en los cuadrantes preventivos y defensivos, en ambos casos, son coincidentes.

Figura 8. Cuadrante defensivo de restaurante – asadero



Fuente: elaboración propia.

Luego, en el desarrollo del segundo objetivo del proyecto, se formuló una plataforma estratégica para cada empresa, en la que se incluyeron elementos como misión, visión, objetivos estratégicos, principios y valores. De esta manera, se buscó identificar la propuesta de valor de cada empresa, así como su proyección futura, para de esta forma tener bases para articular la misión y visión de cada empresa. Además, en conjunto con cada empresario, se analizaron los resultados del diagnóstico para identificar puntos clave que permitieran enfocar los objetivos estratégicos.

Del mismo modo, mediante observación directa y visitas continuas a las empresas, se identificaron los principios y valores organizacionales, se formalizaron poniéndolos por escrito, se socializaron y finalmente fueron aprobados por los empresarios.

Por último, para dar cumplimiento al tercer objetivo del proyecto, se tomó como base la información plasmada en la matriz FOLA analítica, pues en ella se priorizaron los factores con mayor impacto para cada empresa, a saber: fortalezas, limitantes, oportunidades y amenazas clave. De esta forma, se establecieron estrategias enfocadas en aprovechar fortalezas y oportunidades más relevantes, así como en contrarrestar debilidades y amenazas de gran impacto. Para esto, se enfatizó especialmente en la parte de propuesta de valor y de mercadeo, ya que estos fueron los elementos en los que las empresas presentaron mayores fallas. Lo descrito se plasmó en un plan de acción para cada empresa en el que se establecieron las estrategias por ejecutar, la fecha en la que se iniciarían las actividades enfocadas en el cumplimiento de dicha estrategia y la fecha de finalización, todo ello de acuerdo con su complejidad (unas para corto plazo y otras para mediano y largo plazo); se fijó como corto plazo el proceso que se lograra realizar en un período de un (1) año, mediano plazo a tres (3) años y como largo plazo las que superaran dicho tiempo.

Finalmente, a lo largo del proceso, los empresarios manifestaron su opinión respecto a las acciones realizadas. Al respecto, se obtuvieron opiniones como las que siguen:

“El trabajo realizado nos ha servido para fortalecer nuestros conocimientos en cuanto a direccionamiento estratégico, desarrollo organizacional y mercadeo”.

“El proceso de fortalecimiento estratégico nos facilitó la definición de nuestra propuesta de valor, dando un nuevo rumbo a nuestra empresa”.

De forma complementaria, se realizó un sondeo de la percepción de los empresarios vinculados al proyecto, que nos permitió definir, en primer lugar, que el trabajo realizado influyó de forma positiva en la prestación del servicio y, en segundo lugar, que las empresas obtuvieron beneficios significativos en su funcionamiento, pues los empresarios expresaron su satisfacción.

Fue así como se encontró que, en cuanto a los talleres realizados, en materia de desarrollo organizacional, habilidades directivas y mercadeo, los participantes se mostraron satisfechos con la temática desarrollada, la utilidad de dichos talleres para el desarrollo de sus empresas, en relación con dominio de los temas y la eficacia en la transferencia de conocimientos.

Frente a aspectos como cambio de opinión hacia los competidores y posición competitiva, los empresarios manifestaron que pudieron tener una visión más amplia, identificaron a sus competidores, así como fortalezas y limitantes de estos y el papel que la empresa desempeña dentro del sector.

En cuanto a la gestión de proveedores, las empresas comprendieron que depender de un solo proveedor puede ser altamente riesgoso y les puede traer problemas al tener un limitado poder de negociación. No obstante, este es un factor que hasta ahora no las ha afectado de manera significativa, pero que puede llegar a ser perjudicial a largo plazo, por eso los empresarios entendieron la importancia de tener más proveedores y gestionar su relación con ellos, con el fin de generar mayores beneficios para ambas partes.

Por otro lado, en lo que a clientes se refiere, el proceso de fortalecimiento fue de gran utilidad, pues las empresas se concientizaron más acerca de la importancia de conocer la percepción de sus clientes respecto a la prestación de sus servicios y la calidad de sus productos, debido a que este es un factor que contribuye al mejoramiento empresarial, además de que siempre se ha caracterizado por ser el principal componente para cualquier tipo de decisión y/o estrategia porque es el principal componente para el sostenimiento de estas empresas.

En lo que respecta al factor colaboradores, las empresas se acercaron más a la gestión humana y observaron la importancia de establecer estrechas relaciones con sus colaboradores, para que estos se sientan cómodos y desarrollen un sentido de pertenencia

hacia la organización, esto con el fin de generar un equipo de trabajo, para que todos se encaminen hacia el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa.

Por otra parte, en lo referente a propuesta de valor, los empresarios experimentaron el proceso de identificación y clarificación de tal propuesta en sus empresas y tuvieron la oportunidad de establecer su factor diferenciador; por tal motivo, los empresarios pudieron definir por qué sus productos y servicios son únicos y a partir de allí gestar un nuevo enfoque para seguir generando crecimiento en su empresa.

Respecto a las situación financiera de las empresas, se obtuvo que el trabajo realizado en cada una de ellas permitió un fortalecimiento importante de dicha área, pues, aunque no se influyó de manera directa en los procesos financieros de los restaurantes en cuestión ni en la forma como estos estaban siendo llevados, sí se dio a conocer a los empresarios la importancia de unos registros contables claros y efectivos, especialmente el uso de dichos registros como base para una toma de decisiones acertada y fundamentada, por lo que la mayoría de los empresarios tomó las medidas correctivas pertinentes.

De la misma manera, se recibió una respuesta de satisfacción alta respecto al fortalecimiento percibido en las empresas en lo referente a conocimiento del entorno competitivo, económico, político, legal, ambiental, cultural y social en los que se mueve cada una, lo cual facilita la ejecución de diagnósticos estratégicos futuros, con el fin de identificar factores claves de éxitos que les permita ser más competitivas tanto en el mercado nacional e internacional.

El sondeo finalmente muestra la alta satisfacción de los empresarios con los planes de acción propuestos, pues afirman que se priorizaron los elementos más relevantes y críticos de cada organización y que se plantearon soluciones fáciles de ejecutar y con beneficios elevados para las empresas.

En conclusión, el proceso de fortalecimiento empresarial cumplió con sus objetivos al determinar efectivamente cuáles eran los puntos críticos de cada organización y al trabajar sobre ellos estableciendo un direccionamiento estratégico para las empresas participantes y diseñando planes de acción pertinentes y ejecutables; se obtuvo una respuesta favorable por parte de los empresarios hacia las acciones realizadas a lo largo del proyecto.

5. Conclusiones

Por medio de la aplicación del diagnóstico MADI, se identificó que las debilidades con las que contaban inicialmente los restaurantes participantes tenían relación con la no definición de su propuesta de valor, la ausencia de estrategias de mercadeo en lo

referente a promoción, la no realización de planeación estratégica y el poco interés en investigación, desarrollo e innovación.

Mediante la matriz MADE se logró identificar que las amenazas con mayor impacto para las dos empresas se encuentran en el entorno económico, y en menor grado en el entorno legal, pues existe cierto grado de desconocimiento de la normatividad que los rige.

En cuanto al entorno competitivo, las dos empresas presentaban amenazas de alto impacto por no contar con un direccionamiento estratégico que les permitiera contrarrestar el impacto de las estrategias utilizadas por sus competidores.

En los restaurantes vinculados se tuvo como característica común que sus establecimientos no representan visualmente la naturaleza de su negocio, es decir, su ambientación no complementa el tipo de productos específicos ofrecidos.

Durante la ejecución del proceso de fortalecimiento empresarial se logró que las empresas vinculadas definieran su propuesta de valor y la formalizaran. Por un lado, la propuesta de valor de uno de los restaurantes se enfocó en su especialidad en la venta de pescados y mariscos en un ambiente tranquilo, resaltando el excelente servicio que se brinda al cliente; en el otro restaurante se enfocó en la cocina tradicional llanera que ofrece, enfatizando en la calidad, la autenticidad y el sabor que brinda en cada uno de sus platos.

En los dos restaurantes con los que se trabajó se identificó que no suele existir delegación de funciones en lo que respecta al ámbito administrativo, por lo que el tiempo dedicado a hacer otras cosas que contribuyan al crecimiento de la empresa es bastante limitado, puesto que, al darse una concentración excesiva en la solución de situaciones del día a día, no se generan estrategias o planes que busquen afrontar problemas futuros para contrarrestar los efectos de las amenazas del entorno u otras limitantes.

Se encontraron graves fallas en lo que a mercadeo se refiere para las empresas, ya que, existe poco conocimiento por parte de los empresarios acerca del tema; no obstante, mediante el desarrollo del proceso de fortalecimiento, ellos empezaron a notar la importancia de efectuar procesos de mercadeo adecuados, por lo que piensan reforzar más a fondo todo lo que respecta a publicidad y *marketing*.

En cuanto a finanzas, se encontró que las empresas, en su mayoría llevan sus registros contables, sin embargo, no hacen uso de tales registros, ya que son vistos únicamente como un requisito legal; por tal razón, no realizan un análisis financiero que les permita identificar datos importantes que puedan ser utilizados para mejorar su funcionamiento.

Las empresas vinculadas al proyecto son resistentes al cambio, pues no se esfuerzan por generar desarrollo e innovación, esto debido a que son empresas que llevan mucho

tiempo en el mercado y no ven la necesidad de desarrollar nuevos productos o mejorar los que ya ofrecen, fundamentándose en que no realizan investigación interna que les permita captar información acerca de las exigencias del mercado actual.

Se identifican como fortalezas relevantes en las dos empresas la recompra y la fidelización, puesto que se tienen clientes que han perdurado a lo largo del tiempo y han apoyado la calidad de los productos y servicios prestados por medio de opiniones positivas, de manera que cada empresa cuenta con clientes que la consideran como su primera opción a la hora de tomar una decisión de compra.

La satisfacción de los clientes de las empresas vinculadas al proyecto es notoria, dado que cada una ha trabajado desde su negocio en la prestación de un mejor servicio y ha priorizado la búsqueda de una percepción positiva del cliente hacia la empresa; de una u otra forma, estos establecimientos contribuyen a mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos en la región.

Finalmente, la percepción de los empresarios frente al desarrollo del proceso de fortalecimiento empresarial en Restrepo (Meta) y de los productos entregados a lo largo de dicho proceso fue positiva, ya que quedaron satisfechos con los resultados obtenidos y con el desempeño del equipo de trabajo, resaltando el mejoramiento logrado en sus procesos internos y en el conocimiento de su entorno.

6. Referencias

- Alcaldía Municipal de Restrepo. (2015). *Plan de Desarrollo Municipal de Restrepo – Meta*. Restrepo: Autor.
- Beltrán, A. (2006). *Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria*. Sotavento M.B.A, 4-8. Recuperado de <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574/1426>
- Cámara de Comercio. (20). *Distribución sectorial y municipal de las empresas en el Meta*. Villavicencio. CCV.
- Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, 165-193. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (26 de julio de 1996). Ley 300 de 1996. Ley General de Turismo. *Diario Oficial 42845* del 30 de julio de 1996. Recuperado de <http://www.gol/MJiZxe>

Departamento Nacional de Planeación. (2014). *Plan Sectorial de Turismo 2014-2018*. Bogotá: DNP. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=71713>

FUNDES. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: FUNDES.

Lora, J., & Trejos, H. (2009). *Modelo para la gestión de las organizaciones - Direccionamiento estratégico y gestión de mercadeo*. En R. I. Pérez Uribe et al., *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO)* (pág. 17-23). Bogotá D. C.: Universidad EAN.

ICONTEC. (2008). *Norma técnica sectorial NTS-TS 004. Establecimientos gastronómicos y bares. Requisitos de sostenibilidad*. Bogotá: ICONTEC y Universidad Externado de Colombia. Recuperado de goo.gl/2pGXG4

Instituto Europeo de Emprendimiento. (2011). *Empresa y cultura emprendedora*. En *La empresa y su entorno* (pp. 1-20). Madrid: Edebé. Recuperado de goo.gl/h0pNO5

Martínez Rodríguez, J. M. (2011). *Métodos de investigación cualitativa*. *Revista Silogismo*, 8. Recuperado de <http://www.cide.edu.co/doc/investigacion/3.%20metodos%20de%20investigacion.pdf>

Quiñónez, G. A. (2014). *Gestión estratégica de mercados internacionales: una perspectiva integradora*. Recuperado de goo.gl/UKxxrV

Valls (2012). *Causas de fracaso de los emprendedores*. España: RedEmprendia y Netbiblo. Recuperado de goo.gl/IUEC4O

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica* (10.a ed.). Bogotá D.C.: 3R Editores.