Diagnóstico estratégico en la organización Burger Green para la toma de decisiones y el mejoramiento empresarial

Alejandro Delgado Aristizabal

Asesora:

Lucía Ruiz Granada

Magister en Administración (MsC)

Informe Final

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas

Universidad Católica de Pereira

2020

Diagnóstico estratégico en la organización Burger Green para toma de decisiones y el mejoramiento empresarial.

Alejandro Delgado Arisitzabal.

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Directora

Lucía Ruiz Granada

Magister en Administración (MsC)

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Administración de Empresas.

Universidad Católica de Pereira.

2020

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN 7
1.Problema investigativo 8
1.1 Planteamiento del problema 8
2. Descripción del área problema 10
2.1 Antecedentes 10
3. Formulación del problema 13
4. Delimitación 14
5. Objetivo de la investigación 14
5.1 Objetivo general 14
5.2 Objetivos específicos 15
6. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 15
7. MARCO REFERENCIAL 18
7.1 Marco teórico 20
7.1.1 Diagnóstico Estratégico 20
7.1.2 Planeación Estratégica 21
7.1.3 Dirección Estratégica 22
7.1.4 Áreas básicas funcionales de una organización 24
7.1.5 Matriz DOFA 25
7.1.6 Las Cinco Fuerzas de Porter 27
7.1.7 La elaboración de alimentos y bebidas en los establecimientos de comida rápida y saludable 29
Clasificación de restaurante según su concepto 30
7.2 Marco contextual 34
7.2.1 Tendencias de consumo de los hogares en Colombia y la zona cafetera 37
7.2.2 La Comida Saludable en Colombia 38
7.2.3 Contexto y pandemia 42
7.2.4 Gastronomía en Pereira 45
7.2.5 Reseña histórica Burger Green 46
7.3 Marco legal 48
8.Diseño metodológico 57

Referencia bibliográfica.....60
Anexos…….....69
Anexo 1.....69

Lista de tablas

Tabla 1: Análisis DOFA..... 26

Tabla 2: Comercio al por mayor y al por menor. (Tasas de crecimiento en volumen)..... 44

Lista de figuras

Figura 1: Histórico de situación económica y ventas; y expectativas de desempeño general y ventas 9

Figura 2: Sector comercio: principal problema medición porcentual (%)..... 16

Figura 3: Acciones de mejoramiento (%) 17

Figura 4: Hilo conductor 19

Figura 5: Modelo de cinco fuerzas de Porter..... 28

Figura 6: ¿Comer fuera o en la casa?, preferencia de los colombianos..... 39

Figura 7: Región Eje Cafetero. Balance promedio trimestral de las ventas 41

Figura 8: Volatilidad de la tasa de cambio – Latam (desviación estándar / promedio)..... 43

Figura 9:PIB 2019 - 2020..... 44

Resumen

La investigación se realizó la compañía Burger Green, que pertenece a la industria culinaria de Colombia, aporta a la variedad gastronómica del Eje Cafetero, región destacada por esta cualidad, se localiza en el municipio de Pereira, departamento de Risaralda, con el objetivo de realizar un diagnóstico estratégico para la toma de decisiones y presentar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la gestión gerencial de la empresa, que permita mejorar su competitividad a corto y largo plazo. La metodología consta de un proceso de recolección de información utilizando fuentes primarias acordadas con la compañía y fuentes secundarias extraídas a partir del estudio de los referentes teóricos y del mercado en el cual compite la empresa. Con base en esta información se realizará el diagnóstico estratégico y la propuesta de mejoramiento. El resultado esperado es la implementación por parte de la empresa de dicha propuesta.

Palabras claves: Comida rápida saludable, gestión empresarial, MiPymes, sector de las pymes, industria culinaria, planeación y diagnóstico estratégico.

Abstract

The research was carried out at the Burger Green company, which belongs to the Colombian culinary industry, which contributes to the gastronomic variety of the Eje Cafetero, a region highlighted by this quality, which is located in the municipality of Pereira, Risaralda department, with the aim of making a strategic diagnosis for decision-making and presenting a proposal that contributes to strengthening the management management of the Burger Green company, which allows improving the company's competitiveness in the short and long term. The methodology consists of a process of collecting information using primary sources provided by the company and secondary sources extracted from the study of the theoretical references and the market in which the company competes. Based on this information, the strategic diagnosis and the improvement

proposal were made. The expected result is the implementation by the company of the improvement proposal.

Keywords: Fast casual, business management, MyPimes, SME sector, culinary industry, strategic planning and diagnosis.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de grado se basa en la empresa Burger Green, en ella se ponen en contexto los conocimientos adquiridos en la formación académica como Administrador de Empresas.

Se genera un diagnóstico organizacional en busca de afianzar aquellas acciones que permitan aprovechar el mayor potencial de su entorno externo e interno, se despliegan una serie de actividades y se definen las herramientas que permitan conocer la situación de Burger Green respecto de sus recursos físicos, humanos, tecnológicos, logísticos, operativos y administrativos; aspectos que influirían en el comportamiento organizacional de la empresa y en la configuración de los factores críticos favorables. Se diseña un plan de mejoramiento como recomendación a implementar como propuesta de valor para la empresa que le permita posicionarse, crecer y poder brindar un producto único e innovador que cumpla con las expectativas de los clientes. De igual manera toda empresa debe tener la capacidad de ser flexibles a los cambios de mercado, de tecnologías y en el comportamiento poblacional, por lo tanto, se busca que la empresa desarrolle su actividad de manera segura y organizada acorde con los parámetros globales y los estándares internacionales en este mercado competitivo.

Este trabajo se definió de acuerdo a lo establecido y exigidos por la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Pereira como evaluación final y requisito para obtener el título de grado de Administrador de Empresas. Se esperaría que los resultados sean de utilidad para el programa académico con el objetivo de estudio.

1.Problema investigativo

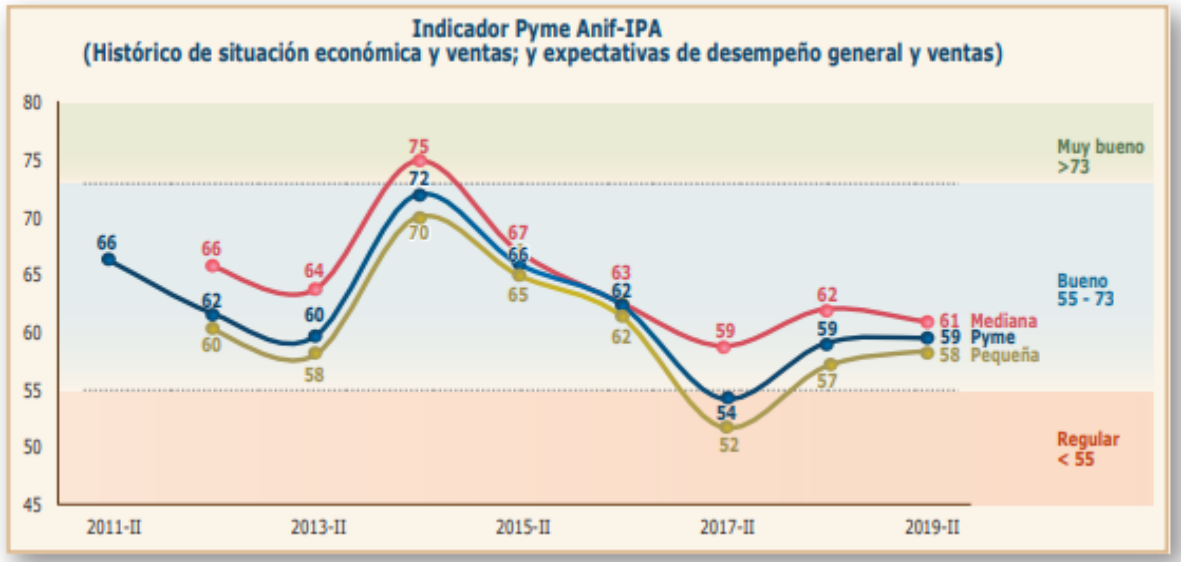
1.1 Planteamiento del problema

Las pymes son las organizaciones más relevantes en Colombia porque contribuyen al crecimiento económico y a la generación de empleo en la economía a nivel nacional, departamental y municipal, es importante destacar que las micro, pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el sistema productivo del país, según la sección estadística de la revista (Dinero,2016) en la cual citan al presidente de Confecámaras Julián Domínguez, "en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas". (Párr. 3). Esta condición ha llevado al Gobierno Nacional a definir incentivos para la innovación y la tecnología como método para garantizar su crecimiento, empezando así una tarea compleja de mejorar el sector de las Pymes.

Para hacer seguimiento a los factores que permiten el desarrollo y fortalecimiento de estas entidades la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (Anif) realiza una encuesta nacional, la Gran Encuesta Pymes (GEP), donde se estudia "el clima económico de las Pymes mediante la comparación de las variaciones en los índices de: i) situación económica; ii) volumen de ventas; iii) expectativas de desempeño general; y iv) expectativas de ventas" (Anif, 2020, p.1).

La investigación nos permite ver un panorama más exacto del comportamiento de las pymes en Colombia, "de esta manera, y usando herramientas estadísticas, los umbrales de clima económico quedaron definidos de la siguiente manera: "regular" para valores menores a 55, "bueno" para valores entre 55 y 73, y "muy bueno" para valores mayores a 73". (Anif, 2020, p.1). Ver Figura 1

Figura 1: Histórico de situación económica y ventas; y expectativas de desempeño general y ventas



Fuente: Anif. Gran Encuesta Pyme (GEP) 2019-II, Boletín No 125 (2020, p.2).

La figura 1 indica el comportamiento de las pymes durante el segundo semestre de cada periodo en 9 años consecutivos, mostrando así un mejor comportamiento pasando del estado considerado “regular” que presentó en el año 2017-II, al “bueno” mostrado en el año 2019-II, lo que nos ratifica que las pymes se encuentran en una posición importante de complejidad con la necesidad de fortalecer los componentes que definen su crecimiento y vida corporativa.

Por consiguiente, se identifica la necesidad de proponer y realizar un diagnóstico organizacional integral para obtener información relevante de las áreas funcionales de la empresa en estudio con el fin de realizar un plan de mejoramiento que permita a Burger Green implementar estrategias para cumplir con el objetivo empresarial, mejorar la competitividad y dar respuesta adecuada a la demanda y dinámicas del mercado de Pereira y su periferia.

2. Descripción del área problema

2.1 Antecedentes

La salud es considerada uno de los factores de innovación para la industria de alimentos y ha incidido en el desarrollo de un nuevo concepto de restaurantes que ofrecen comida saludable para satisfacer la demanda de aquellos consumidores interesados en alimentarse con alimentos totalmente frescos y saludables. Burger Green usa la rapidez como ventaja combinada con una carta variada y deliciosa.

La naturaleza de la problemática que se presenta actualmente en la empresa Burger Green dedicada a la venta de comida rápida y saludable, evidencia la necesidad de fortalecer la gestión empresarial con el objetivo de proponer un plan de mejoramiento para abarcar estratégicamente la demanda y dinámica del mercado. A continuación, se presentan los antecedentes que permiten plantear el problema y su sustento teórico.

Mosquera y Muñoz (2016) estudian el nivel de aceptación de la comida rápida saludable en ejecutivos de la ciudad de Bogotá mediante el modelo de la Teoría del Comportamiento Planificado o Theory of planned behaviour (TPB), a partir de sus hábitos alimenticios, las motivaciones en la compra de comida rápida saludable y los lugares habituales que la ofrecen. La teoría empleada para abordar la problemática es la de comportamiento planificado de Ajzen y Fishbein (2001) que proponen la variable de motivaciones de selección de alimentos que incluye como factores principales la salud, estado del ánimo y precio como determinantes en la intención de compra. Esta investigación se desarrolló en dos fases, exploratoria y descriptiva de corte transversal simple, dado que se realizó una única recolección de información que permitió establecer los valores de las variables del TPB y de los modelos motivacionales y establecer relaciones entre ellas.

Se puede concluir (p.50) que los ejecutivos bogotanos cada vez cuidan más su alimentación y

buscan lugares idóneos para ello, sin embargo, no es tan común que estos consumidores pidan la comida saludable a domicilio. Esta significativa diferencia, puede ser un punto de partida para que los negocios actuales de comida saludable o futuros incluyan una forma efectiva de comunicar y ofrecer este servicio. Se observa como la preocupación por unos buenos hábitos de vida es creciente y la manera en que los negocios relacionados con estos estilos de vida se encuentran en una fase de crecimiento rápido y deben hacerlo desarrollando menús variados, con posibilidad de domicilio y con ofertas de precios acordes con el mercado.

Dunoyer, Saieh y Pereira (2017) muestran las nuevas opciones en el mercado alimenticio y la oportunidad de tener un lugar en donde se pueda acceder a comida fresca, a un precio razonable y en el menor tiempo posible. Esta nueva tendencia llamada fastcasual puede ayudar a cubrir una parte del mercado que aún no existe en Colombia, con los platos generosos, variados, llenos de nutrientes y de sabor. Para el desarrollo de su proyecto utilizan el modelo Canvas el cual describe la lógica de la creación, entrega y captura de valor de nuestro modelo de negocio.

De esta manera se le da relevancia aspectos importantes como el analizar el estado actual de las áreas funcionales de una organización, así (Amaya, Fonseca, Hernández & Ríos, 2016) identificaron a través del diagnóstico organizacional en la empresa Pikins en la ciudad de Pereira, el estado de las áreas funcionales y como el entorno externo e interno influye en ella, por medio de la metodología que se acerca al estudio de caso, método deductivo y por medio de entrevistas, lograron recolectar información para identificar en las áreas funcionales, de mercadeo, financiera y talento humano las oportunidades y amenazas. En el área de mercadeo se identificó como mercado meta la población femenina de la ciudad de Pereira. (p.146), en el área financiera para lograr los objetivos de la organización se realiza el prepuesto de ventas basado en ventas en unidades y pesos, teniendo en cuenta las variables tiempo, inventario y punto de equilibrio para su

elaboración (p.147) y para el área del talento humano lograron identificar que la empresa no tiene el departamento independiente o personal calificado para su manejo, esta actividad la realiza el gerente general desde una perspectiva operativa y no estratégica, debido a que el manejo del personal y demás no es utilizado para generar diferenciación frente a los competidores, ni hace parte de un plan estratégico de la organización (p.147), de esta manera surge la necesidad en el ámbito empresarial identificar las prácticas que generan impactos negativos o positivos en una organización.

El mercado se caracteriza por el aumento de la competencia con empresas que brindan el mismo producto o prestan el mismo servicio, un mercado dominado por los consumidores y en el cual las empresas han comenzado a presentar problemas administrativos al no dinamizar las operaciones frente al mercado cambiante y la dura competencia. En el proyecto de diagnóstico organizacional para la empresa Restaurante Pueblito Paisa de Girardot realizado por (Ceballos, Díaz & Castro, 2019) se busca el mejoramiento de aquellas actividades que limitan el éxito y aprovechar al máximo aquellas actividades en las que se tiene mayor potencial. El trabajo permite evidenciar el estado actual de la organización identificando los factores internos y externos, recursos físico, humano, tecnológico, logístico, operativo y administrativo; para dicho logro analizaron reportes de la alta gerencia y recolectaron información mediante entrevistas directas a cada uno de los colaboradores, clientes y proveedores de la empresa- Mediante matrices organizacionales se identifican las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa. (p.18).

Los hallazgos relevantes que permiten a la organización realizar miradas estratégicas, para el crecimiento y sostenimiento en el tiempo son: crear el organigrama de la empresa, diseñar un manual de funciones, diseñar estrategias de trabajo en equipo y realizar un plan de mejoramiento para abarcar las estrategias del DOFA. El resultado de la investigación fue relacionado con la administración para la toma decisiones, el restaurante se mantiene en el mercado y lo que busca es

el crecimiento, los cambios que se propone la organización le permite iniciar su proyección y llevar un control que mejorará la calidad. (p.96), lo cual nos permite ratificar la complejidad que manejan las pymes en Colombia.

El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional así lo afirman (Bernal, Mora, Arrellano & Torres, 2014), quienes lo implementaron en una pequeña empresa comercializadora ubicada en Culiacán, Sinaloa, México. Identifican en el negocio aspectos administrativos, operativos y financieros, aplicando el diseño metodológico de estudio de caso con un enfoque cualitativo y descriptivo, la investigación fue de importancia para el empresario porque le dio una visión real de su operatividad, y le permitió conocer las áreas débiles para proponer las estrategias de mejora en su gestión.

En este proyecto se pretende contribuir al desafío que enfrenta la empresa Burger Green en un mercado inexplorado en la ciudad de Pereira, como lo es la comida rápida y saludable, por medio del diagnóstico estratégico se analizar el estado actual de cada una de sus áreas funcionales y la relación con sus clientes y proveedores, lo anterior se hace con el fin de plasmar las posibles soluciones a la necesidad que se está presentando en la organización, para mejorar la productividad y rentabilidad. Se implementa la metodología que se acerca a estudio de caso, con un enfoque cualitativo y descriptivo, la información se pretende obtener información por medio de entrevistas estructuradas y de esta manera permita identificar aspectos para plasmar las ideas y guiar al empresario con el fin que se pueda establecer una ruta de mejoramiento que le permita desarrollarse y mejorar los resultados de su gestión.

3. Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias de fortalecimiento de la gestión gerencial de la empresa Burger Green, que permitan mejorar su competitividad?

4. Delimitación

El proyecto se plantea para la empresa Burger Green, ubicada en la ciudad de Pereira, departamento de Risaralda, Colombia, el trabajo de campo se debió realizar durante el primer semestre del año 2020, con la finalidad de analizar cómo es el comportamiento organizacional de la empresa y realizar unas recomendaciones, se examina la industria culinaria en Colombia, específicamente en la región del Eje Cafetero con el concepto de comida rápida saludable, de igual manera la importancia del sector de las pymes en Colombia.

El presente proyecto presenta limitaciones en el trabajo de campo, que no se pudo realizar de forma adecuada según las condiciones definidas por el Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Católica de Pereira, debido a la compleja situación que vive el país en este momento, con la cuarentena, ante la pandemia de Coronavirus (Covid-19), el acatamiento de las normas de distanciamiento social y de cuidado de la salud e integridad del estudiante y la tutora, de igual forma se limita la información sobre el concepto de comida rápida y saludable en la región del Eje Cafetero y en el municipio de Pereira, ante el cierre de todos los restaurantes e instituciones relacionados. Se especifica en el contexto cómo se encontraba la industria culinaria en Colombia antes de la declaratoria de emergencia y algunos datos de lo que enfrenta actualmente ya que las fuentes oficiales y los centros de investigación aún no entregan cifras confiables acerca de este nuevo mercado por explorar en la ciudad de Pereira.

5. Objetivo de la investigación

5.1 Objetivo general

Definir las estrategias de fortalecimiento de la gestión gerencial de la empresa Burger Green, que permitan mejorar la competitividad.

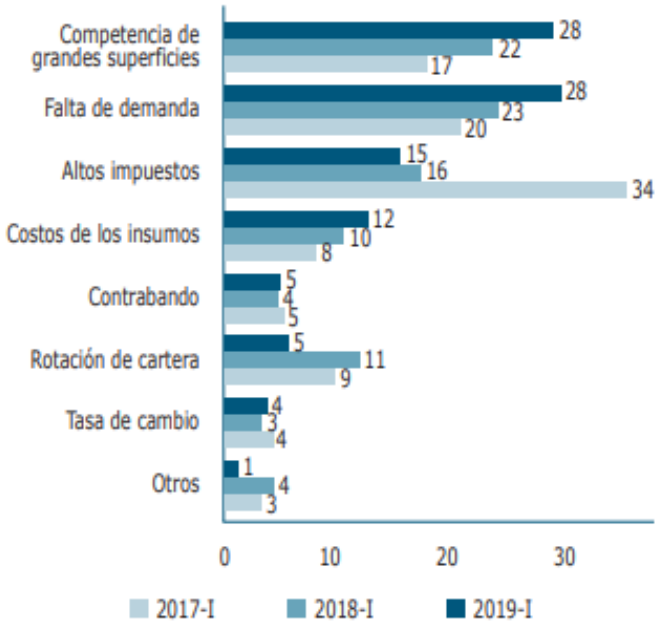
5.2 Objetivos específicos

- Identificar las oportunidades y las amenazas del entorno en el que compite la empresa Burger Green.
- Definir el plan de Mejoramiento estratégico que permita resolver los problemas identificados de acuerdo con su prioridad de solución.

6. Justificación de la investigación

En el presente trabajo es importante analizar el comportamiento de las pymes del sector servicios de la economía colombiana, la empresa en la que se llevará a cabo el estudio pertenece a restaurantes de comidas rápidas y saludables, por consiguiente se realiza una mirada a los comportamientos organizacionales, las dificultades y cualidades que permiten identificar las oportunidades y amenazas del sector, se resalta el informe de la GEP con lectura nacional que realiza Anif, “con esta medición, la Encuesta completa 28 lecturas semestrales a nivel nacional, en sus cinco módulos temáticos: Situación Actual, Perspectivas, Financiamiento, Acciones de mejoramiento y Capital Social”. (Anif, 2019, p.3). El informe nos muestra los principales problemas y las acciones de mejoramiento que enfrentaron durante el año 2019-II. Ver Figura 2

Figura 2: Sector comercio: principal problema medición porcentual (%)



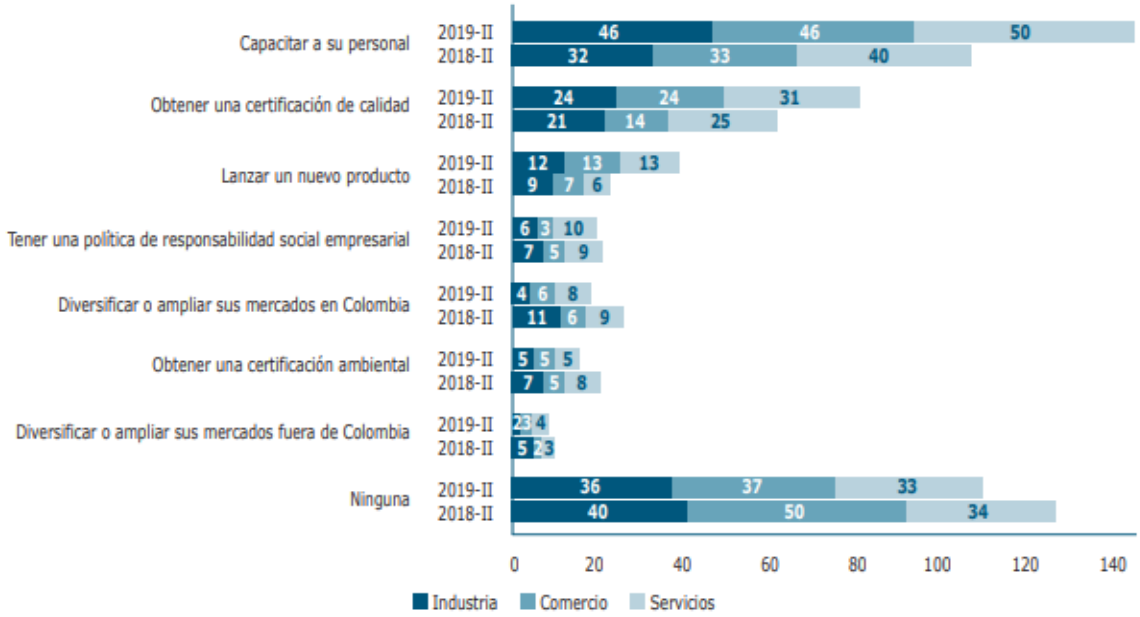
Fuente: Anif. Gran Encuesta Pyme (GEP), 2019-II p.17.

En la Figura 2 se resalta el balance y comportamiento que llevaron durante en el 2019-II, donde sus principales problemas "fueron la competencia de grandes superficies (28% de respuestas afirmativas durante el primer semestre de 2019 vs. 22% un año atrás) y la falta de demanda (también con 28% de respuestas afirmativas vs. 23%). A estos le siguieron los altos impuestos (15% en 2019-I vs. 16% en 2018-I) y los costos de los insumos (12% vs. 10% un año atrás)". (Anif, 2019, p.14).

En la Figura 3 se pueden identificar las acciones de mejoramiento que realizaron las pymes del país "fueron: i) capacitar a su personal (46% industria, 46% comercio y 50% servicios); ii) obtener una certificación de calidad (24% industria, 24% comercio y 31% servicios); y iii) lanzar un nuevo producto (12% industria, 13% comercio y 13% servicios)". (Anif, 2019, p.32). Así se puede entrar en materia e identificar los factores complejos a los cuales las pymes en el sector

comercio y servicios en Colombia se enfrentan día a día, con el objetivo de identificar el panorama y así poder realizar una propuesta de mejoramiento.

Figura 3: Acciones de mejoramiento (%)



Fuente: Anif. Gran Encuesta Pyme (GEP) 2019-II, p.33.

Los factores que explican el comportamiento del entorno de la empresa, permiten establecer el panorama en el que las empresas del sector del comercio y servicios tienen posibilidades de crecimiento y así conocer sus necesidades en las áreas administrativa, financiera y de mercadeo con el fin de determinar las diversas variables que inciden en la toma de decisiones en la organización que les aseguran un crecimiento planificado y sostenible.

Burger Green es una pyme con experiencia en la comercialización e innovación de la comida saludable, reinventando la hamburguesa y las comidas rápidas para que sean sanas y de esta manera cuidar el cuerpo humano, con la finalidad de crear un ambiente sostenible siendo

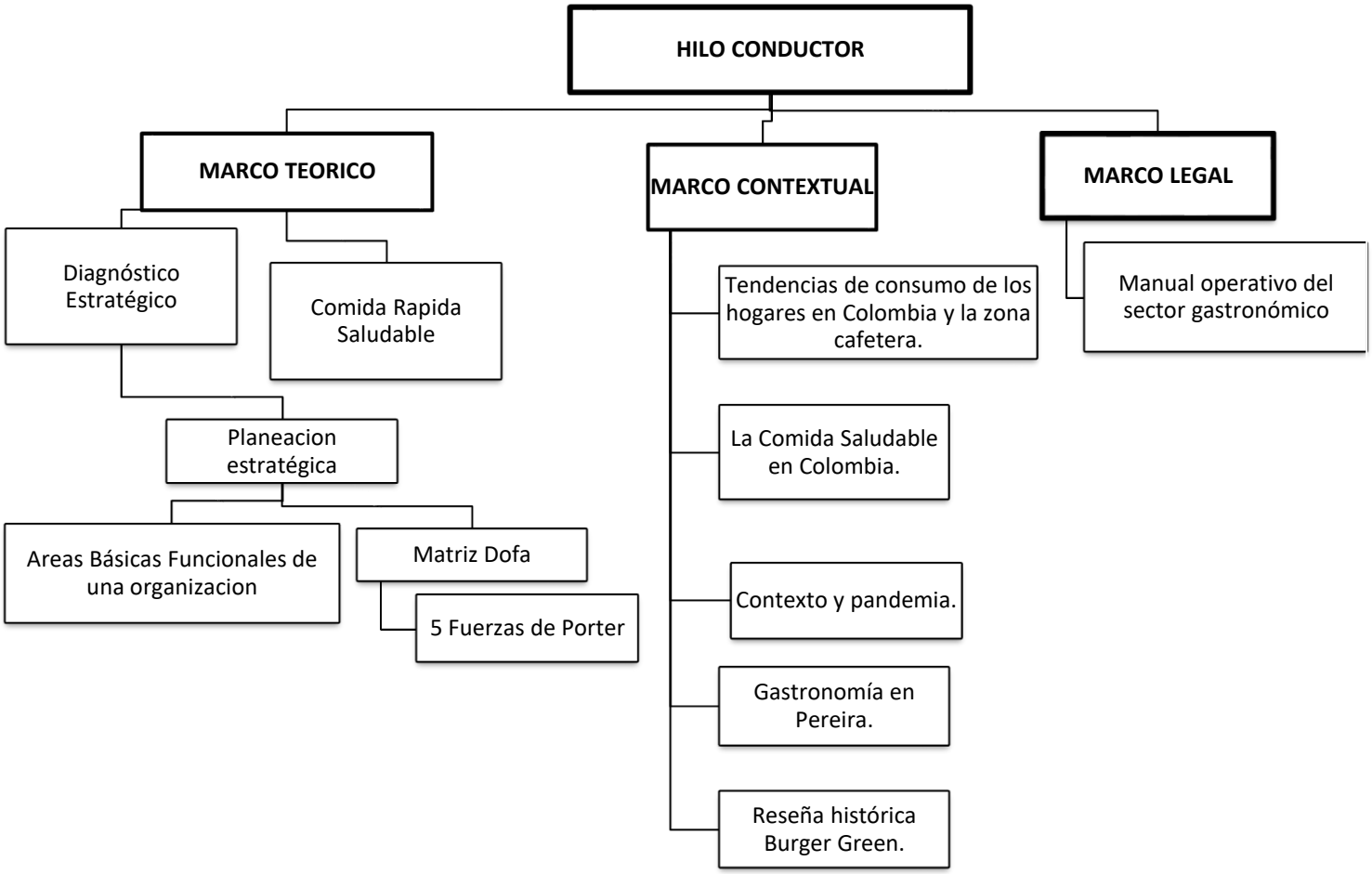
responsables con nuestro planeta. Por lo tanto, se convierte en una opción diferente para comer lo que más les gusta a las personas que cuidan su salud, se destaca por su calidad y servicio, además de una buena presentación del producto, por lo cual ha logrado posicionarse en un mercado en crecimiento. Es de interés realizar un diagnóstico empresarial con el fin de detallar la situación real de la empresa en lo que compete a las áreas administrativa, financiera y de mercadeo para mejorar los procesos administrativos y fortalecerla para un crecimiento sano y responder a las expectativas del fortalecimiento de la demanda

Esta investigación es pertinente porque permite una aplicación de conceptos teórico – práctico que se desarrolla en un contexto dinámico, se podrá observar un panorama mucho más profundo de lo que acontece en una organización y su medio, lo que permitirá una aproximación a un escenario estratégico para Burger Green y el mejoramiento en su competitividad.

7. Marco referencial

En el marco referencial y modelo de discusión teórica, en la dimensión económica y administrativa se representan las variables a tratar dentro de la investigación, las cuales indican las perspectivas teóricas del proyecto. El marco contextual comprende las dimensiones generales y específicas de la industria culinaria y de las comidas rápidas y saludables. En el marco legal e institucional se presentan las regulaciones y legitimaciones que debe atender un restaurante de comidas rápidas y saludables. Se observa claramente, en la siguiente figura:

Figura 4: Hilo conductor



Fuente: Elaboración propia año 2020.

7.1 Marco teórico

7.1.1 Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico empresarial busca conocer tanto la situación como las causas de las dificultades que surgen en las empresas según Hernández & Acevedo *"*Alcanza un conocimiento más completo del funcionamiento de la organización y revela los mecanismos que explican el comportamiento de los procesos y que condicionan sus resultados, mostrando los cursos de acción para mejorar el desempeño, y permitiendo establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa" (2001, p.2-3).

Y en ese caso definir medidas que mejoren su situación como lo explican Bernal, Mora, et al, (2014) "El diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional" (p.281). Por lo tanto, será provechoso conocer la oferta existente en el mercado de métodos de diagnóstico ya que "existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas se enfoca en algún aspecto particular de la vida empresarial" (Romagnoli, 2007, p. 9).

Por otro lado "el diagnóstico empresarial le permite al propietario de la pequeña y mediana empresa tener un panorama informativo interno en tiempo real de la situación actual de su organización" como cita Bernal, Mora, et al, (2014) a (Fernández et al. 2012, p. 282). De esta manera se puede considerar una herramienta de gestión que les permite las empresas conocer cuál es su estado actual e identificar qué tipo de diagnóstico se asemeja más a la necesidad y dificultades que presenta la empresa.

El diagnóstico es la base fundamental para documentar las dificultades que se presentan en las empresas, se utiliza como la herramienta de gestión y la estrategia le da el direccionamiento y

la transformación como afirma Hernández & Acevedo (2001) “El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, y a diferencia de ellos, parte de los cambios del entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos del negocio, logrando cambios radicales con sentido de propósito que dan como resultado un gran salto en el desempeño de la organización”(p.6-7).

Se puede comprender que las empresas necesitan direccionamiento que les permita decir que hacer, Contreras cita a Chandler (2013) y afirma que “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p.161).

7.1.2 Planeación Estratégica

A las organizaciones les surge la necesidad de formar su columna vertebral con la definición de su visión, misión y valores, con base en el análisis de la situación interna y externa en la que desarrolla su actividad social, según David es conocida como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (2008, p.28)

De esta forma se comprende que las empresas necesitan el direccionamiento que trace una hoja de ruta, Calvo & Marey afirma que han “observado como la planificación estratégica ha evolucionado desde un estilo más empresarial hacia un enfoque más participativo y multisectorial. El creciente uso de la planificación estratégica en los últimos años ha ocasionado que las organizaciones sean cada vez más exigentes con el procedimiento que han de seguir” (2014, p.1).

Este concepto es la suma del significado y la importancia de la Planeación Estratégica, para lograr el éxito y trazar nuevos objetivos, “se realiza a largo plazo y se centra en la organización

como un todo". (Aguilera, 2010, p.88). Las grandes y pequeñas empresas deben examinar tener una adecuada composición con sus medios para lograr sus fines, "esto implica que, si el fin u objetivo central de una organización es orientarse al crecimiento, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta" (p.102).

Se considera que la Planeación Estratégica tiene importancia como herramienta para el desarrollo de proyectos de una organización, la planeación del proyecto se puede visualizar de manera más amplia y específica, por lo tanto "los inconvenientes que puedan surgir y de manera anticipada se pueden controlar y mitigar en el desarrollo del proyecto, generando una mejor gestión administrativa en la cual se tenga presente el impacto y las implicaciones de aceptación y respuesta al cambio de cada una de las áreas que puedan verse involucradas en la implementación" (Zamudio, 2014, p.79).

7.1.3 Dirección Estratégica

En las organizaciones la toma de decisiones requiere planificación, es decir, el cómo hacerlo, qué debe hacerse, cuándo hacerlo y el responsable de realizarlo, Hatten & Hatten definen Dirección estratégica como el "proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos y define la estrategia como el medio o la vía para la obtención de los objetivos de una organización." (1987, p.88). Esto se resume en un proceso sólido de toma de decisiones estratégicas, con el ideal que el objetivo se ponga en marcha ejecutando manera eficaz el proceso.

Para diseñar una estrategia hay que definir los roles y al personal más capacitado para ejecutar determinada labor, y escoger los objetivos que se puedan alcanzar, por lo tanto, el responsable de realizar el análisis previo para tomar la decisión de direccionar estratégicamente un

objetivo es la gerencia, según Hill y Jones (2011) es “un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general que implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas “(p. 125). La dirección estratégica tiene como finalidad caracterizar las tendencias del entorno, y los objetivos de la organización.

El Direccionamiento estratégico según (Hatten & Hatten, 1987) “Es un instrumento que permite el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos y define la estrategia como el medio o la vía para la obtención de los objetivos de una organización.” (p.88), por otro lado, según (Camacho, 2002) "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección" (p.02).

La estrategia (Contreras, 2013) se define como un conjunto de herramientas que permite la “determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (p.161). Para mayor claridad del concepto se anota que es:

Selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor […], la esencia de la estrategia radica en las actividades: ya sea realizar las actividades de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales. De lo contrario, una estrategia no es más que un lema publicitario. (Porter, 2011, p.103)

La planeación estratégica es una cadena de decisiones de alto nivel, de alcance global, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos según David, es conocida como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (2008, p.28). Para Pimentel “la planificación estratégica es un manera intencional y coordinada de enfrentar la

mayoría de los problemas críticos, intentando resolver en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipándose e identificando nuevas demandas" (1999, p.6)

7.1.4 Áreas básicas funcionales de una organización

La administración es entendida como el proceso de diseñar un entorno de trabajo complementario y cooperativo para que una organización cumpla eficientemente los objetivos establecidos o proyectados. Los administradores no pueden desenvolverse correctamente en sus funciones si no hay una relación sensible con aspectos externos tales como: actores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos que afecten la operación o el normal funcionamiento de determinada organización, afirma Bernal que se permiten realizar procesos de "planear, organizar, incorporar personal, dirigir y controlar inherentes a todas y cada una de las áreas funcionales en que se estructura las organizaciones para el desarrollo de sus actividades, a saber (2007, p. 96):

- Área de producción y operaciones
- Área contable y financiera
- Área de Marketing
- Área de desarrollo humano
- Otras áreas".

Área de producción y operaciones, según Bernal y cita Gaither & Frazier es el "sistema de producción de las organizaciones, que convierte insumos en productos" (p.22). Es claro entender que para llevar a cabo el proceso de transformación de materias se debe llevar un control adecuado por lo que el área contable y financiera, según Bernal le permite "establecer el resultado de las diferentes operaciones, por ejemplo: qué cantidad de unidades de cada 'producto o servicio se

vendieron en determinado periodo, cuál fue su costo, cual la rentabilidad proporcionada, etc. (p.225).

Para obtener un resultado financiero con utilidades para la empresa, el área de Marketing se debe “dedicar a conocer y comprender las necesidades de los clientes y realizar las diferentes acciones tendientes a garantizar la atención de tales necesidades mediante la producción de bienes y servicios” (p.185).

Para realizar las actividades anteriores es importante que las personas vinculadas a la organización cuenten con las capacidades adecuadas que permitan el funcionamiento óptimo y el área de desarrollo humano permite caracterizar e identificar “las personas y su comportamiento, es una labor compleja, que requiere profundos conocimientos, habilidades y competencias en las ciencias del comportamiento humano” (p. 155).

7.1.5 Matriz DOFA

Las empresas realizan el análisis (DOFA) o de “evaluación de los puntos fuertes y débiles internos (competencia o capacidad para generar y sostener sus ventajas competitivas) con las amenazas y oportunidades externas” (Universidad de Cantabria, 2014, p.1). Se considera primordial para una compañía, porque permite el estudio de su situación actual, con el fin de relacionar las tendencias que dificultan el futuro. Esta herramienta permite plasmar un análisis de situaciones que pueden resultar complejas, por lo tanto “es el método más sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro. Ayuda a plantear las acciones que se deben poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas” (p.2).

Para Talancón (2006, p.2) el DOFA consiste en “realizar una evaluación de los factores

fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada".

La matriz DOFA se considera un análisis completo de los factores o elementos que afectan a las empresas y permite a los empresarios conocer y controlar las situaciones, se incluyen " los factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y el desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad". (Amaya, 2005, p.44). Ver Tabla 1

Tabla 1: Análisis DOFA

ANÁLISIS DOFA	O: OPORTUNIDADES Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto	A: AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
F: FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS FO *(ataque)*	ESTRATEGIAS FA *(defensivas)*
D: DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS DO *(Refuerzo/mejora)*	ESTRATEGIAS DA *(Retirada)*

Fuente: Amaya, 2005, p.46.

A partir de este instrumento se relacionan sus componentes como lo explica Amaya (2005), las "oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una

amenaza y prevenir el efecto de una debilidad" (p.45).

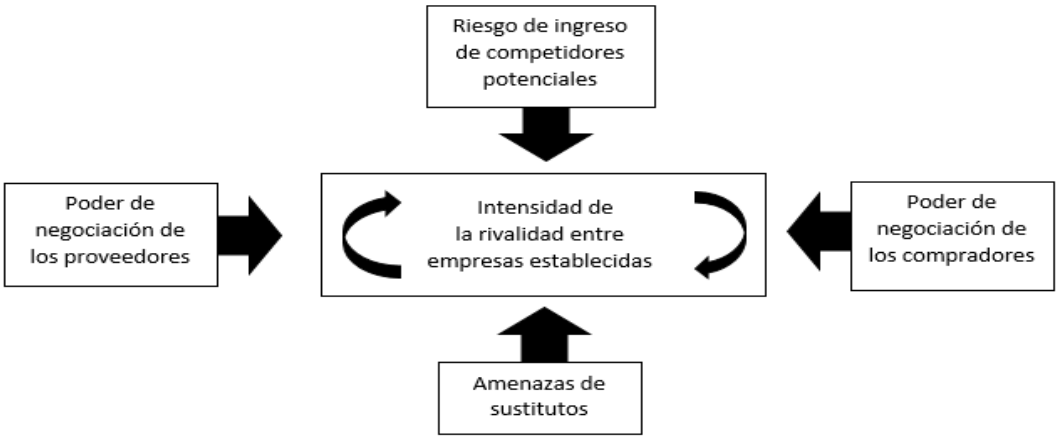
7.1.6 Las Cinco Fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son parte de un modelo de análisis competitivo, se constituyen en una herramienta fundamental para los gerentes o administradores de empresas, que les permite estudiar "las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y oportunidades". (Hill & Jones, 2011, p.42). Se utilizan para mejorar la competitividad de la empresa a largo plazo en el mercado o segmento en que se encuentre su actividad, permiten limitar o incrementan los objetivos y recursos frente a las empresas con las que compite. Ellas son (Jones & Hill, 2011, p.42):

1) Los riesgos de posibles competidores ingresen al mercado.
2) La intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas dentro de la industria.
3) El poder de negociación de los compradores.
4) El poder de negociación de los proveedores
5) La cercanía a los sustitutos a los productos de una industria

Se puede considerar que son cinco elementos que estipulan las condiciones de una industria, realizar una actividad empresarial posee un alto grado de complejidad, porque implica "alterar el poder de una o más de las cinco fuerzas a su favor" (p.43). Ver figura 5

Figura 5: Modelo de cinco fuerzas de Porter



Fuente: Hill y Jones, 2011, p.43.

Este modelo es el medio por el cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa, como lo plantea Hill y Jones "Permite realizar un análisis de "las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y oportunidades". (2011, p.42).

La Primera, regula el riesgo de ingreso de competidores potenciales según Hill & Jones "los competidores potenciales son empresas que no compiten hoy en una industria, pero que tiene la capacidad de hacerlo si así lo desean" (2011, p.43). Es importante resaltar el área de mercadeo, encargada de estar alerta de posibles competidores que afecten su nicho de mercado y plantear nuevas estrategias que respondan de manera adecuada a las posibles dificultades que se presentan.

La competitividad entre las empresas es conocida como a la segunda fuerza y explica la rivalidad establecida de empresas dentro de una industria (p.46). Se conoce que es "la lucha de competitividad entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación del mercado de las otras" (p.46), las oportunidades que se presentan en una industria poseen arrojan dificultades, por lo tanto, las empresas, se adecuan para participar e interactuar entre los diversos factores que

la integran y compiten principalmente cada día para abarcar la mayor cantidad de clientes.

El poder de negociación de los consumidores se señala que “los compradores en una industria pueden ser clientes individuales que en última instancia consumen sus productos (sus usuarios finales).” (p.51). Estas actividades comerciales se realizan de diversas maneras, por lo tanto, las empresas poseen intermediarios para que sus productos sean distribuidos y consumidos por grandes cantidades de clientes o personas que están interesados en la satisfacción que les genera.

Los proveedores de una organización se encuentran en un punto básico de la cadena de suministro, para Porter es importante el poder de negociación de los proveedores, se conoce como las “organizaciones que suministran los insumos dentro de una industria, como materiales, servicios y mano de obra” (p.52). Un buen proveedor define diversos factores como precio de los productos, calidad y servicios eficientes.

Por último, es importante conocer la quinta fuerza, productos sustitutos que son “diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes” (p.53). Son cuellos de botella de las industrias ya que las organizaciones poseen clientes directos indirectos que afectan positiva o negativamente el producto, lo que hace mucho más complejo la administración de una empresa.

7.1.7 La elaboración de alimentos y bebidas en los establecimientos de comida rápida y saludable

Para tener una comprensión del tema de restaurantes de comida rápida y saludable, es necesario conocer los diferentes conceptos y definiciones acerca del tema. El concepto restaurante ha evolucionado desde un establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local, en el que se cobra por el servicio prestado hasta

la tipología cada vez más extensa que tenemos hoy.

Clasificación de restaurante según su concepto.

Los restaurantes pueden ser de cuatro tipos en función de tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales Torruco y Ramírez (1997) en Domínguez y Rivera Romero (2010). En el momento que una persona trate de elegir dónde va a comer próximamente, se vuelve importante la clasificación de un concepto de restaurante a la hora de iniciar un negocio en la industria culinaria. Se puede decir que, los restaurantes se clasifican por varios factores, el tipo de comida que ofrecen, su variedad, las normas de etiqueta, las necesidades de nicho de mercado y la decoración, elementos que nos permite identificar el concepto que maneja el establecimiento, se clasifican a partir de estas categorías. Para (Morfín, 2006 y Emcebar, 2016) son:

1. Gourmet o de servicio completo, generalmente sus precios son altos debido a la relación entre servicio y calidad de los alimentos, decoración del lugar y su ubicación. Su menú consta de una variedad de platos a elección del cliente y se preparan en el momento, estos alimentos se consideran frescos

2. De especialidad, ofrece variedad de platos teniendo uno como especialidad de la casa. Pueden ser de mariscos, aves, carnes, pastas u otras especialidades

3. Familiar. En este tipo de restaurantes los precios son accesibles a todo público. Por lo general son de cadena, franquicia o ser familiares

4. Buffet. En un buffet, el comensal encuentra la comida lista para ser consumida en una mesa de grandes dimensiones

5. De comida rápida estos establecimientos han tomado las recetas tradicionales y las han mejorado para llegar a una gastronomía de nivel gourmet

6. Temático. Los restaurantes temáticos son locales especializados en una gastronomía exótica determinada, en recrear el ambiente de un país, de una época histórica, en un entorno en el que la decoración y el servicio juegan un papel fundamental.

7. Para llevar. A veces lo incluyen en comida rápida

Clasificación de Restaurantes

En Colombia existen cinco categorías de restaurantes, cada una en función de su menú, instalaciones, infraestructura y personal, Para categorizar los restaurantes, se deben tener en cuenta los siguientes factores de evaluación: 1 Requisitos generales, 2 Requisitos de servicio, 3 Requisitos de personal, y .4 Requisitos de planta. Las categorías son las siguientes (Icontec, 2018)

- Restaurantes de lujo (5 tenedores)
- Restaurante de primera clase (4 tenedores)
- Restaurante de segunda clase (3 tenedores)
- Restaurante de tercera clase (2 tenedores)
- Restaurante de cuarta clase (1 tenedor

En el mundo y en nuestro país los procesos establecidos para la elaboración y transformación de alimentos y bebidas, son imprescindibles, porque de aquí depende la calidad del producto y servicio que un restaurante o entidad relacionada con esta actividad puede prestar a sus clientes, según lo establecido para el Ministerio de Salud “el proceso de preparación de los alimentos y/o producción de comidas es aquel en el cual se convierten los alimentos adquiridos en preparaciones para los menús que se servirán a los usuarios, clientes, huéspedes o pacientes” (2017, p.59).

Para realizar un correcto proceso operativo en las organizaciones dedicadas al procesamiento de alimentos y bebidas, es importante tener en cuenta cuales son según el Ministerio de Salud.

Actividades durante la preparación de los alimentos:

- **Alistamiento**: Durante esta etapa se reciben los ingredientes/alimentos necesarios para su respectiva limpieza y desinfección.

- **Preparación**: En esta etapa se realiza el decorticado y alistamiento final de los alimentos para su cocción. En la preparación debe controlarse la eficiencia y efectividad del uso de los ingredientes para la preparación de las recetas estandarizadas.

- **Cocción**: En esta etapa se llevan a cabo diferentes técnicas de cocción mediante acción térmica para que el alimento mejore su conservación, valor nutricional, se comestible, apetecible y digerible. (2017, p.59)

La selección de alimentos de calidad conocida, el conocimiento de la composición de los alimentos y de cómo se ven afectados por el almacenamiento, la preparación y la cocción (2017, p.59), son importantes para un correcto funcionamiento de estos establecimientos, sin dejar atrás la manipulación de alimentos y la higiene de las instalaciones, que permite dar como resultado el servicio del plato llevado a la mesa.

A nivel global se considera que la mayor parte de restaurantes pertenecen a el concepto de comida rápida, en ellos el procedimiento para la elaboración de los alimentos se realiza de una forma muy sencilla, se caracterizan por su "homogeneidad de sus restaurantes, que no tienen servicio de camareros y que, en la gran mayoría de los casos, la comida se sirve sin cubiertos" (Agencia de Gastromarketing, 2017), otra de sus características en "un restaurante de comida rápida consiste en un modelo comercial que sirve comida generalmente preparada de una manera específica, como hamburguesas y sándwiches" (González, 2018), las personas acuden a este tipo de restaurantes porque "buscan velocidad, conveniencia y previsibilidad en lugar de una

experiencia gastronómica memorable” (González, 2018).

Una tendencia reciente y al parecer imparable es el de los restaurantes Fast Casual que sirven alimentos de buena calidad, generalmente comprometidos con ingredientes saludables, la preparación profesional y la presentación estética. Este formato ha sabido desvincularse de los establecimientos de fast food utilizando una estética más cuidada y comida más saludable, siendo la rapidez su mayor ventaja. Está basado en platos en los que imperan los productos muy frescos y similares a la gastronomía mediterránea, aunque existen también restaurantes fast casual de otro tipo de culturas, como pueden ser asiáticas. En este sentido, y para potenciar el valor añadido al cliente, los elementos de la carta y el menú ofrecen opciones de alta calidad a un precio asequible. Y la tendencia es ofrecer paquetes: menú completo, medio menú, menú single, plato del día y bebida. (Dunoyer, Saieh y Pereira, 2017); además, entender y atender los deseos del consumidor, no sólo en lo que respecta a innovación en sus platos, sino también en las tecnologías que quieren usar en el restaurante y las experiencias gastronómicas que prefieren.

Esta tendencia atiende la necesidad de incorporar las frutas y verduras a la dieta diaria para reducir el riesgo de algunas enfermedades no transmisibles, como las cardiopatías y determinados tipos de cáncer. También, según la Organización mundial de la salud (OMS, 2017) existen algunos datos que indican que cuando se consumen como parte de una dieta saludable baja en grasas, azúcares y sal (o sodio), las frutas y verduras también pueden contribuir a prevenir el aumento de peso y reducir el riesgo de obesidad, un factor de riesgo independiente de las enfermedades no transmisibles.

Una alimentación saludable es importante para todo ser humano, ya que es la forma de brindar al cuerpo los nutrientes necesarios para mantenerse fuerte y saludable, según él Ministerio de Salud es aquella que satisface las necesidades de energía y nutrientes en todas las etapas de la vida considerando su estado fisiológico y velocidad de crecimiento; promueve el suministro de

nutrientes de la madre al feto, la práctica de la lactancia materna e incluye alimentos ricos en nutrientes y la alimentación complementaria adecuada; proporcionando una dieta completa, equilibrada, suficiente, adecuada, diversificada e inocua que previene la aparición de enfermedades asociadas con una ingesta deficiente o excesiva de energía y nutrientes. (2017).

Se puede afirmar que consiste en ingerir una variedad de alimentos, que brinden los nutrientes suficientes que necesita el cuerpo para mantenerse sano y tener energía, "la alimentación saludable es uno de los factores principales para la promoción y mantenimiento de una buena salud, (Ministerio de Salud, 2013, p.5).

El concepto de comida rápida, es una de las grandes oportunidades que han generado negocios con ganancias rápidas, pero han deteriorado la salud de las personas, este concepto de comer rápido pero saludable es donde algunos "establecimientos disponen de variedad de platos ya elaborados, mayoritariamente ya distribuidos en raciones individuales y envasados, que simplemente hay que escoger […] verduras al vapor, carne o pescado elaborado de forma sencilla y saludable y también tenemos la opción de escoger fruta o yogur de postre. ¡Y todo en muy pocos minutos! ¡Ya está hecho!" (Gonzalo, 2018).

7.2 Marco contextual

En la primera parte de este apartado se expone el contexto local antes de la declaración de la pandemia de enfermedad por coronavirus de 2019-2020 y en la segunda algunas anotaciones al contexto con pandemia que nos afecta a todos y particularmente a los restaurantes.

En la toma de decisiones de una empresa es de vital importancia tener en cuenta el panorama político y económico a nivel nacional, regional y local con información actualizada y confiable. Esto permite conocer el comportamiento de economía en el cual se desenvuelve el país, región,

sector u organización, y servir de apoyo para la toma de decisiones por parte de la gerencia, inversionistas, investigadores y público en general. De esta manera, se toman los informes elaborados por organizaciones mundiales, regionales, nacionales y locales, con el fin de emplear dicha información como herramienta de apoyo para analizar el contexto en que se relaciona la organización Burger Green ubicada en el municipio de Pereira, departamento de Risaralda, país Colombia.

Risaralda está situado en el centro occidente de la región andina; cuenta con una superficie de 4.140 km2 lo que representa el 0.36 % del territorio nacional. Limita por el Norte con los departamentos de Antioquia y Caldas, por el Este con Caldas y Tolima, por el Sur con los departamentos de Quindío y Valle del Cauca y por el Oeste con el departamento de Chocó.

El año 2020 empezó para el Departamento de manera favorable, la industria manufacturera con un crecimiento leve, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) reportó que la producción del sector industrial registró una variación de 3% en enero, acompañada por un incremento de 2,8% en las ventas y un alza de 0,2% en los empleos. Por regiones, Risaralda figura como el departamento con el mayor crecimiento industrial en el primer mes del año, con una variación de 8,9% en comparación con el mismo mes de 2018. Si bien las ventas tuvieron un retroceso de 2,5%, el empleo en el sector reportó un aumento de 0,1%.

Se destaca que es Pereira, la capital del departamento, el verdadero propulsor de la región. Por ciudades ha tenido un repunte en la variación de su producción de 12,5%, esto es bastante importante frente a la media nacional, la generación de empleo en enero fue de 6,3%. El repunte en la región y la ciudad proviene de crecimientos que han presentado tres sectores: textil; alimentos y bebidas, y la metalmecánica y las autopartes. Un impulso derivado de inversiones en tecnología y políticas de desarrollo regional. “Los programas del Gobierno y los programas territoriales con proyectos específicos de regalías lo que están haciendo es el fomento y la generación de

capacidades para el incremento de la producción (Becerra, 2020).

La inversión extranjera se ha convertido en el motor que ha impulsado la economía del departamento, los atractivos para invertir en Risaralda son la infraestructura del territorio, en vías, en aeropuertos y puertos por su cercanía con el de Buenaventura, afirmó a Efe el gobernador del departamento, Sigifredo Salazar, al hacer un balance de su gestión. Salazar también valoró el turismo del departamento especialmente el de Pereira, su capital, que tiene unos 600.000 habitantes y ofrece experiencias cafeteras y grandes atractivos para los viajeros de negocios. El Eje Cafetero es un destino turístico importante en Colombia, donde se resalta el Paisaje Cultural Cafetero.

Por otra parte, Risaralda tuvo en agosto una cifra de desempleo, del 7,8%, menor al promedio nacional, que ese mes fue del 10,8 % según el (DANE, 2020). Pereira es la ciudad con menor pobreza extrema del país con el 0,8 %. En cuanto a la pobreza monetaria Risaralda, Salazar está por debajo de la cifra del país, y es uno de los más equitativos de Colombia. Las cifras en materia de seguridad van bien, pasamos de tener 78 homicidios por cada 100.000 habitantes en el 2007 a 22 en 2018 y esperamos que este año baje a menos de veinte. (Eje21, 2019)

El Departamento ofrece innumerables atractivos turísticos desde el punto de vista natural, cultural y científico. La cultura cafetera, su arquitectura y la hospitalidad de su gente, hace que recorrer Risaralda sea una experiencia inolvidable. Como atractivos turísticos se destacan el parque natural Ucumarí, los parques nacionales naturales de Los Nevados y Tatamá, la reserva natural Río Guarato, las aguas termales de Santa Rosa de Cabal, la reserva forestal La Nona, la ruta del ferrocarril, el sendero natural educativo Palo Santo y el Bioparque Ukumarí; son también importantes, el bosque de Don Manuel, el jardín botánico Alejandro Humboldt, en el municipio de Marsella, y numerosos eventos culturales. (Risaralda, s.f.).

El sector de restaurantes se caracteriza por su constante evolución y porque en él no hay lugar a la improvisación. El menor detalle puede significar la pérdida de clientes que seguramente

serán captados por la competencia. Por ello, infraestructura, ubicación, servicios, atención y seguridad, entre otros, son conceptos a tener en cuenta en el desarrollo de nuevas propuestas para enfrentar la demanda de clientes cada vez más exigentes y de una competencia mejor preparada.

La importancia que ha adquirido el turismo de placer y de negocios en el país ha motivado la incursión de nuevos formatos en el sector y ha determinado las acciones de modernización de los existentes en múltiples aspectos.

7.2.1 Tendencias de consumo de los hogares en Colombia y la zona cafetera

Según el informe del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) Colombia (2019), la población tiene mayor proporción de mujeres (25,2 %) que de hombres (24,6%), para 2018. No solo hay más mujeres, también una mayor proporción de los hogares tienen como jefe de hogar a una mujer (59,1%) frente a 40,9%. Además, las mujeres están participando más del mercado laboral y aportando más ingresos en sus hogares. Al mismo tiempo, los hogares se hicieron más pequeños (3,1 personas por hogar promedio nacional) y la población infantil fue cada vez menor en 1964 población de 0-14 años era 46,6% y en 2018 de 22.5%, la población en edad de vejez aumentó

Así, desde 2002, ganaron participación los hogares unipersonales, en 2002 era 8% de hogares y en 2017 el 31% siendo esta condición más representativa en los ingresos altos de la población. Para lo cual debió ser muy importante, además de los avances en salud, la mejor alimentación de los hogares, se evidencia una disminución en el índice de prevalencia de la subalimentación y un aumento en el Consumo de energía alimentaria diaria por persona. En resumen, los hogares son más pequeños, la población en edad de vejez aumentó, los indicadores de salud y alimentación mejoraron y la tasa de natalidad se redujo

En cambios demográficos la migración interna apoyó el aumento de la urbanización y la búsqueda de un mejor nivel de vida. En los recientes 10 años, Colombia mejoró su nivel de ingreso,

sobre todo en los ingresos bajos. Para 2019 el 21% de los hogares tiene un ingreso total inferior a un salario mínimo, mientras que hace 10 años, equivalía al 32%. El porcentaje de los hogares que ganan de más de 4 salarios mínimos aumento de 16,8% a 20,0%. Si bien solo 89 mil hogares tienen ingresos superiores a 25 salarios mínimos (0,6% del total de hogares)

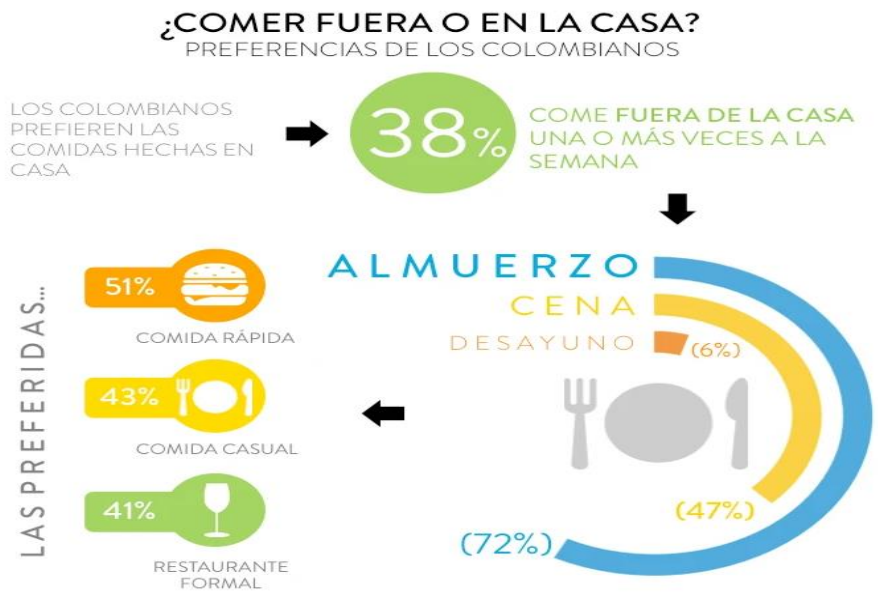
Los cambios demográficos tienen efectos en el consumo de los hogares. En el mundo, los hogares con jefatura masculina gastan más en transporte y comunicaciones, comidas fuera del hogar y bebidas alcohólicas y tabaco. En Colombia se mantiene un mayor gasto en transporte. En el resto de categorías, los hogares cuyo jefe de hogar es mujer gasta más que los hogares con jefatura masculina. En el mundo, con la edad aumentan los gastos en mejora de vivienda, salud, entretenimiento y comidas fuera del hogar. Caen en transporte privado, alimentos y prendas de vestir, como proporción del total.

7.2.2 La Comida Saludable en Colombia

La comida saludable en Colombia es un concepto que en los últimas años ha tomado fuerza según “Estudio Mundo Saludable, este grupo de productos en Colombia representa el 7% de la industria de Alimentos y Bebidas, aumentando sus ventas 12% en el último año (Nielsen, 2018), para el colombiano alimentarse bien se ha vuelto un tema de conciencia, en el cual grandes empresas, han visto una oportunidad de “crecimiento, ya sea impulsando la masificación de referencias saludables (mayor distribución y comunicación masiva), innovación en el canal tradicional (nuevos productos, en categorías existentes), líneas completas de marca con concepto saludable y activaciones en punto de venta” (Nielsen, 2018).

En un estudio acerca de lo que prefieren los colombianos, cuando salen a comer por afuera del hogar, realizado por Estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar se encontró (Ver Figura 6) que:

Figura 6: ¿Comer fuera o en la casa?, preferencia de los colombianos



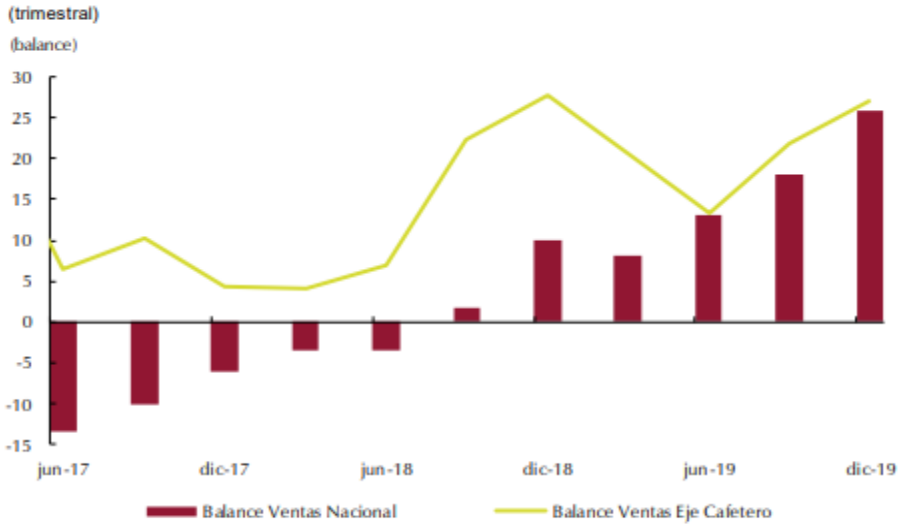
Fuente: The Nielsen Company (2017).

Se puede observar que, en Colombia, el concepto de restaurante más llamativo para comer fuera del hogar, es el de las comidas rápidas con un 51%, por encima de otros tipos de restaurantes comida casual 43% y restaurante formal 41%, donde está la mayor oportunidad de ventas es en horas del almuerzo 72%, seguido de la cena 47% y el desayuno con un 6%, lo cual que hace más atractivo este mercado.

Para describir cómo se encuentra el sector del comercio en la región del Eje Cafetero, que presento un aumento es sus ventas en el último trimestre del año 2019, se muestran los datos del Banco de la Republica en el Boletín Económico Regional, ver Figura 7.

Figura 7: Región Eje Cafetero. Balance promedio trimestral de las ventas

.



Fuente: EM EE - Banco de la República; cálculos del Banco de la República (2020, p.11).

El balance del IV periodo trimestral de ventas en el Eje Cafetero 2019, destaca el sector comercio de la región, en el se resalta la participación de este sector en un cuarto puesto a nivel nacional, dentro las regiones con mejores resultados en el país, Además se señala la oportunidad de desarrollo que tiene el sector de la comida en esta región que es “una de las principales regiones colombianas donde se centra la mayor oferta gastronómica, con potencial para el turismo internacional” (Pinzón, 2019).

Pereira, es una ciudad donde el sector de la “transformación de alimentos, restaurantes, comidas rápidas y aquellas que se realizan en las viviendas tipo corrientazo, representan alrededor del 12% del tejido empresarial de la ciudad” (Vega, 2019). Lo que lleva a considerar el potencial del sector con un papel importante en el turismo, la gastronomía abre la posibilidad de “brindar una experiencia alrededor de un plato o de un menú, que se puede combinar entre las cocinas tradicionales y las propuestas de cocina de fusión, pero que le ofrecen al turista garantías de seguridad y de salud” (El Diario, 2019).

7.2.3 Contexto y pandemia

En el contexto global durante el año 2020 se presenta un informe de La Organización de Naciones Unidas (ONU) donde revela que la economía a nivel mundial:

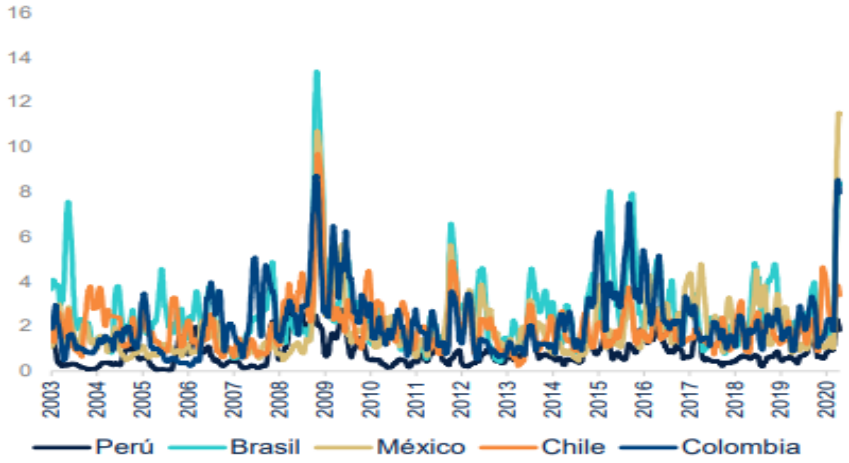
> "… es posible que experimente un crecimiento del 2,5 % en 2020, pero que la reavivación de las tensiones comerciales, la inestabilidad financiera o la intensificación de las tensiones geopolíticas podría frustrar dicha recuperación. En un escenario negativo, el crecimiento global se ralentizaría hasta solo el 1,8 % en este año" (ONU, 2020).

Lo anterior, permite considerar que es una "situación general de incertidumbre, en la que se han logrado algunos acuerdos en el marco de la guerra comercial, pero se mantiene la perspectiva de cambios permanentes en los precios" (ANDI, 2019, p 2). La situación se venía presentando con estas características a nivel mundial, pero el primer trimestre del año 2020, fue fuertemente golpeado por la nueva condición económica generada por la pandemia del Coronavirus (Covid-19), en todas las economías, explica la BBC News Mundo que la rápida propagación de este virus esta "provocando pánico en los mercados financieros, fuga de capitales, devaluación de las monedas frente al dólar y una creciente amenaza de recesión global" (Barría, 2020).

Para América Latina este impacto será mucho más grande ya que "el aislamiento de la población para evitar contagios y la consiguiente paralización de la actividad económica, reducirá el crecimiento "dramáticamente", con mayor impacto en los países en desarrollo" (Portafolio, 2020). En Colombia, la situación que se presenta en el año 2020, es de una economía golpeada por las "medidas de aislamiento obligatorio implementadas por el gobierno para detener la pandemia de la Covid- 19 y al desplome del mercado petrolero" (Dinero, 2020). Lo que lleva a la volatilidad

de la tasa de cambio, la que siempre presenta este comportamiento cuando hay una crisis mundial, así se presentó en el año 2008 y vuelve a tomar este comportamiento para el año 2020, lo demuestra la Figura 8 publicada en un informe del BBVA.

Figura 8: Volatilidad de la tasa de cambio – Latam (desviación estándar / promedio)

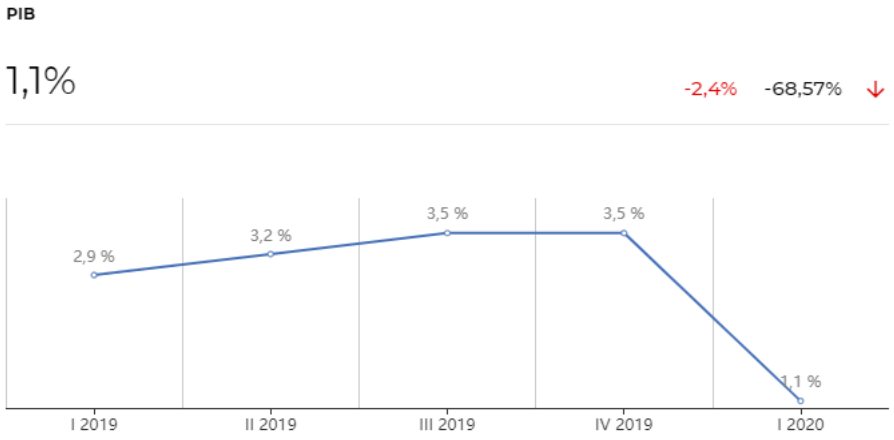


Fuente: BBVA Research con datos del Banco de la República y Bloomberg (2020).

En Colombia se espera una recesión de la economía, explica Fedesarrollo “empezará a sentir los estragos más fuertes en el segundo semestre del año donde se prevé una reducción en el crecimiento económico superior al 9%.” (Dinero, 2020), ver siguiente Figura 9.

La Figura 9 nos permite analizar la situación del compartimiento del PIB, en el primer trimestre del año 2020, que cae -2,4% con respeto al último trimestre del año 2019, presenta una contracción drástica, se venía con un crecimiento estable, pero la actual situación de la pandemia provoca este impacto negativo

Figura 9:PIB 2019 - 2020



Fuente: La República. Indicadores (2020).

El sector de la industria culinaria en Colombia no es ajeno a la situación y el primer trimestre del año 2020, el DANE reporta que el sector del "alojamiento y servicios de comida decrece 7,5%" (2020, p.14). Ver Tabla 2.

Tabla 2: Comercio al por mayor y al por menor. (Tasas de crecimiento en volumen)

Actividad económica	Tasas de crecimiento	
	Serie original	Serie corregida de efecto estacional y calendario
	Anual	Trimestral
	2020- I^{pr} / 2019-I^{pr}	2020^{pr} - I / 2019^{pr} - IV
Comercio al por mayor y al por menor[3]	4,7	0,9
Transporte y almacenamiento	0,6	-3,2
Alojamiento y servicios de comida	-7,5	-9,5
Comercio al por mayor y al por menor[1]	**0,9**	**-3,2**

Fuente: DANE, Cuentas nacionales (Primer trimestre, 2020).

Las medidas que se implementaron para la prevención de la propagación del virus se han visto reflejados, en el impacto económico que ha presentado la industria, lo que lleva a el gobierno

ha implementar ayudas económicas para el sector de las pymes en Colombia en cual ha confirmado "la creación de un programa a través del cual otorgará garantías a los pequeños y medianos empresarios del país, para que estos puedan obtener préstamos y otras ayudas que les permitan enfrentar la actual coyuntura de emergencia económica" (El Tiempo, 2020). Además de subsidios a la nómina para frenar el desempleo

7.2.4 Gastronomía en Pereira

Pereira es una ciudad que cuenta con diversidad de población, alberga personas de diferentes regiones del país, lo que ha llevado a disfrutar de una gran variedad de platos ricos en sabores, colores y aromas, se ratifica que una "de las principales atracciones de Pereira es la variedad de cocina local e internacional que se ofrece, como resultado de una ciudad que es el centro comercial más desarrollado de la región" (Colombia Travel, 2013). Se identificaron una serie de platos tradicionales que son características tanto del municipio de Pereira como de la región del Eje Cafetero, "la Bandeja Paisa, el Sancocho, el Mondongo, los Frijoles, la Chunchurria y la Fritanga, son platos ofrecidos en la mayoría de restaurantes" (Pereira Virtual, 2015)

Los restaurantes de Pereira son los encargados de mostrar la gastronomía a sus visitantes o turistas, por su buena labor de resaltar e innovar con productos destacados en el mercado, en la ciudad "hay una oferta de restaurantes de alta calidad que le han apostado a la innovación, variedad, servicio y hoy son referentes en el ámbito nacional. Son recomendados por la calidad de los platos y la excelencia en atención" (Vega, 2019), lo anterior se puede ver reflejado en los Premios La Barra que ya en 2010 reconocía como el Mejor restaurante de la Zona Cafetera a El mesón español, los Premios Élite Professional 2020 son "el escenario más importante para el sector gastronómico en Colombia, se reconocerán a los mejores establecimientos y personalidades, quienes por su

gestión, desempeño y servicio se destacaron en el año 2019" (Premios La Barra, 2019), entre los cuales en la ciudad de Pereira, fueron reconocidos por categoría los siguientes restaurantes y personalidades:

- **Establecimiento con mejor propuesta de panadería:** Lucerna.
- **Mejor nuevo restaurante:** Mole's, Señor Patata
- **Mejor propuesta de café:** Famosta Café, Café Veredal.
- **Mejor restaurante casual (casual dining):** Mole´s, La Ruana.
- **Mejor restaurante de comida rápida (fast food):** Sayonara, Señor Patata, Arepa's Bistro, Kanka Perú.
- **Restaurante con mejor cocina colombiana:** El Canasto Campestre, Latino Cocina Popular, La Ruana.
- **Mejor servicio en restaurante:** Lucerna, O´Brasileiro Rodizio.
- **Mejor empresario gastronómico:** Ana María Osorio Cortez, Jorge Mario Vélez Vanegas.
- **Mejor nuevo cocinero:** David Bermúdez. (Giraldo, 2020)

Lo anterior fue citado y modificado de acuerdo al contexto ya que la presente premiación se hace por regiones, y fueron destacados más restaurantes y personalidades que hacen parte de la gastronomía del Eje Cafetero, pero solo resaltamos los de Pereira.

7.2.5 Reseña histórica Burger Green

Burger Green es un restaurante que nace a partir del esfuerzo de dos profesionales de la Universidad Católica de Pereira, María Alejandra Ramón Gaitán y Daniel Gordon Ospina, que ofrecen una experiencia diferencial e innovadora a través de la producción y comercialización de

productos como hamburguesas, ensaladas, wrap, perros calientes, bowls, bebidas frías y calientes, postres, entre otros, elaborados con ingredientes no convencionales y tradicionales, con destacadas características nutricionales. Empezó como una idea de negocio a "domicilio, despachando los alimentos desde sus hogares contando únicamente con su deseo de formar empresa y contribuir a la sociedad con una propuesta acorde a sus convicciones y su conciencia" (Universidad Católica de Pereira, 2016), con su idea innovadora se hicieron ganadores del "premio Emprendimiento del Año entregado por la Alcaldía de Pereira 2016", (2016), se señala que la iniciativa "nació en octubre de 2015 gracias al Fondo Emprender que apoyó el proceso de ventas y conocimiento del mercado para realizar la apertura del primer punto de venta" (2016).

Entre las materias primas que se emplean para la producción se encuentran granos tan comunes como los garbanzos, lentejas y frijoles negros, y otros poco conocidos como el amaranto, la quinoa y la soya. Lo anterior pensando en satisfacer el paladar de las personas que se atreven a vivir la experiencia que ofrecen, y al mismo tiempo pensando en la salud de las personas y el planeta.

De forma paralela, se quiere proyectar una marca que pueda cubrir el mercado institucional y de hogares, con esto se hace referencia a la comercialización de las seis proteínas vegetales congeladas para restaurantes, bares, grandes superficies, y a las mismas personas en sus hogares, es un mercado muy amplio que está en crecimiento actualmente e incluso marcas grandes están tratando de incursionar en él.

El factor diferenciador de la empresa es ofrecer comida saludable, deliciosa y de origen vegetal. Transformar recetas tradicionales como lo es la hamburguesa, los perros calientes, entre otros, y brindarlos de una forma saludable para 3 ejes fundamentales: la salud humana, animal y del planeta, además de ser agradable al paladar.

El equipo de trabajo está conformado por Administradores de Empresas de la Universidad Católica de Pereira, María Alejandra Ramón Gaitán, Daniel Gordon Ospina y Natalia A. Ramón

Gaitán; quienes cuentan con experiencia en ventas y mercadeo, en servicio al cliente, cocina y gestión humana.

Estos talentosos emprendedores afirman, “Invitamos a todos los emprendedores a que participen con sus ideas y sus negocios en las convocatorias que ofrecen los diferentes entes de apoyo de emprendimiento, así como las oportunidades de capacitación que ofrecen los grandes profesionales que los conforma. El único obstáculo del ser humano es su mente, todas las limitaciones pueden ser resueltas cuando se cuenta las oportunidades que tenemos”.

7.3 Marco legal

Para cumplir con la normatividad sanitaria vigente a las personas naturales o jurídicas que ejercen actividades de manipulación de alimentos y bebidas para consumo humano en restaurantes o establecimientos gastronómicos, entendiéndose por estos como establecimientos fijos destinados a la preparación, servicio y expendio. Por lo tanto, lo anterior resumirá las normas al campo de interés para Burger Green las cuales debe de tener en cuenta para su operación.

Para Burger Green cumplir con la normatividad colombiana y evitar sanciones debe tener en cuenta y cumplir con los siguientes requisitos de carácter obligatorio, según el decreto 1879 de 2008, documentos y requisitos que se podrán exigirse a los propietarios de establecimientos de comercio al realizar visitas de control, por las entidades competentes. Publicado en la página de Ministerio de Salud y Protección Social. (2017).

Artículo 1°. Requisitos documentales exigibles a los establecimientos de comercio para su apertura y operación. Las autoridades distritales y municipales al momento de realizar visitas de control, solo podrán exigir a los propietarios de establecimientos de comercio, los siguientes documentos:

a) Matrícula mercantil vigente expedida por la Cámara de Comercio respectiva;

b) Comprobante de pago expedido por la autoridad legalmente competente, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley 23 de 1982 y demás normas complementarias, solamente cuando en el establecimiento se ejecuten públicamente obras musicales causantes de pago por derechos de autor;

c) Registro Nacional de Turismo, tratándose de prestadores de servicios turísticos a que se refiere el artículo 13 de la Ley 1101 de 2006.

Parágrafo. El propietario de establecimiento podrá ser sancionado por la autoridad de control competente, si no exhibe en el momento de la visita los documentos a que hace referencia el presente artículo.

Artículo 2°. Requisitos de cumplimiento exigibles a los establecimientos de comercio para su operación. Una vez abierto al público y durante su operación, el propietario del establecimiento de comercio –además de los requisitos señalados en el artículo anterior deberá cumplir con:

a) Las condiciones sanitarias descritas por la Ley 9ª de 1979 y demás normas vigentes sobre la materia;

b) Las normas expedidas por la autoridad competente del respectivo municipio, referentes a uso del suelo, intensidad auditiva, horario, ubicación y destinación.

Parágrafo. De acuerdo con lo señalado en el artículo 27 de la Ley 962 de 2005, para acreditar el cumplimiento de las obligaciones señaladas en el presente artículo no podrá exigirse conceptos, certificados o constancias distintos a los expresamente enumerados en la Ley 232 de 1995.

Por lo anterior ningún propietario de establecimiento podrá ser requerido o sancionado por las autoridades de control y vigilancia de la actividad comercial, o por la Policía Nacional si, cumpliendo con las condiciones definidas por la ley, no exhibe documentos distintos a los previstos en el artículo 1° del presente decreto. En consecuencia, se prohíbe exigir la tenencia y/o renovación de licencias de funcionamiento, permisos, patentes, conceptos, certificaciones, como medio de

prueba de cumplimiento de las obligaciones previstas por el Legislador.

Artículo 3°. Medios informativos. Las autoridades distritales y municipales deberán habilitar los canales institucionales y virtuales, para que emprendedores y comerciantes puedan acceder a las normas y realizar las consultas que consideren necesarias, sobre las regulaciones y los requerimientos a tener en cuenta al momento de iniciar la actividad comercial o durante su operación.

Las personas interesadas podrán solicitar, si lo desean, a las autoridades respectivas, la expedición de conceptos sobre la materia, los cuales no deberán tener ningún costo.

Artículo 4°. Comunicación de apertura a la autoridad distrital o municipal. Para cumplir con lo previsto en el literal e) del artículo 2° de la Ley 232 de 1995, los propietarios de establecimientos de comercio podrán realizar –de manera previa o posterior la notificación de apertura por los siguientes medios: vía virtual, comunicación escrita o acto declarativo personal ante la autoridad de planeación respectiva, proceso informativo sobre el cual se presume la buena fe del comerciante y por ende, se dará por hecho cierto, sujeto a verificaciones ex post.

Las alcaldías distritales y municipales podrán definir mecanismos de apoyo institucional para cursar estas notificaciones a través de las Cámaras de Comercio de la jurisdicción respectiva.

Artículo 5°. Prohibición de creación y exigencia de licencias, permisos y certificaciones para registro y apertura de establecimiento. En cumplimiento de lo establecido por las leyes que rigen la materia, ninguna autoridad del nivel nacional, departamental, municipal o distrital podrá crear o adicionar requisitos para apertura y funcionamiento de establecimientos comerciales o abiertos al público salvo lo que expresamente sea autorizado por el Legislador y reglamentado por el presente decreto.

Lo anterior no obsta para que las autoridades de vigilancia y control realicen –de oficio– visitas de inspección permanentes, para constatar el cumplimiento de las normas y regulaciones de la

actividad comercial.

Artículo 6°. Seguimiento por el Departamento Administrativo de la Función Pública. El Departamento Administrativo de la Función Pública en cumplimiento de sus funciones en materia de trámites, podrá solicitar a las autoridades distritales y municipales información sobre las acciones adelantadas para la implementación de lo preceptuado en el presente decreto.

Artículo 7°. Sanciones. El incumplimiento a este decreto por parte de los servidores públicos, dará lugar a las sanciones establecidas en la ley.

El Artículo 126 del decreto de ley 091 de 2012. Establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el ministerio de salud y protección social.

Objeto y campo de aplicación resolución ministerio de salud y protección social.

Artículo 1°. Objeto. La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisititos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en la salud pública con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Artículo 2°. Ámbito de aplicación. Las disposiciones contenidas en el Reglamento Técnico que se establece mediante la presente resolución se aplican a:

a) Las personas naturales y/o jurídicas que se dedican a todas o algunas de las siguientes actividades: fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos.

b) Al personal manipulador de alimentos.

c) A las personas naturales y/o jurídicas que fabriquen, envasen, procesen, exporten, importen y comercialicen materias primas e insumos.

d) A las autoridades sanitarias en el ejercicio de las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos para el consumo humano y materias primas para alimentos.

Las condiciones sanitarias generales de instalación y proceso, de acuerdo a los requisitos de inocuidad de los alimentos y bebidas, establecidos en la normatividad sanitaria específica para establecimientos gastronómicos o restaurantes, se presentan a continuación:

Artículo 32. Condiciones generales. Los restaurantes y establecimientos destinados a la preparación y consumo de alimentos cumplirán con las siguientes condiciones sanitarias generales:

1. Su funcionamiento no debe poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.

2. Sus áreas deben ser independientes de cualquier tipo de vivienda y no pueden ser utilizadas como dormitorio.

3. Se localizarán en sitios secos, no inundables y en terrenos de fácil drenaje.

4. No se podrán localizar junto a botaderos de basura, pantanos, ciénagas y sitios que puedan ser criaderos de insectos, roedores u otro tipo de plaga.

5. El manejo de residuos líquidos debe realizarse de manera que impida la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con éste.

6. Los alrededores se conservarán en perfecto estado de aseo, libres de acumulación de basuras, formación de charcos o estancamientos de agua.

7. Deben estar diseñados y construidos para evitar la presencia de insectos, roedores u otro tipo de plaga.

8. Deben disponer de suficiente abastecimiento de agua potable.

9. Contarán con servicios sanitarios para el personal que labora en el establecimiento, debidamente dotados y separados del área de preparación de los alimentos.

10. Deben tener sistemas sanitarios adecuados, para la disposición de aguas servidas y excretas.

11. Contarán con servicio sanitario en cantidad suficiente para uso público, salvo que por limitaciones del espacio físico no lo permita, caso en el cual se podrían utilizar los servicios sanitarios de uso del personal que labora en el establecimiento o los ubicados en los centros comerciales, los cuales deben estar separados por sexo y debidamente dotados y estar en perfecto estado de funcionamiento y aseo.

Artículo 33. Condiciones específicas del área de preparación de alimentos. El área de preparación de los alimentos, cumplirá con las siguientes condiciones sanitarias específicas:

1. Los pisos deben estar construidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y el mantenimiento sanitario.

2. El piso de las áreas húmedas de elaboración debe tener una pendiente mínima de 2% y al menos un drenaje de 10 cm de diámetro por cada 40 m2 de área servida; mientras que en las áreas de baja humedad ambiental y en los almacenes, la pendiente mínima será del 1% hacia los drenajes, se requiere de al menos un drenaje por cada 90 m2 de área servida. Los pisos de las cavas o cuartos fríos de refrigeración o congelación deben tener pendiente hacia drenajes ubicados preferiblemente en su parte exterior. Cuando el drenaje de las cavas o cuartos fríos de refrigeración o congelación se encuentren en el interior de los mismos, se debe disponer de un mecanismo que garantice el sellamiento total del drenaje, el cual puede ser removido para propósitos de limpieza y desinfección.

3. Las paredes deben ser de colores claros, materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además, hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas que reúnan los requisitos antes indicados.

4. Los techos deben estar diseñados de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de hongos, el desprendimiento superficial y además se facilite la limpieza y el mantenimiento. En lo posible, no se debe permitir el uso de techos falsos o dobles techos.

5. Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente del área de preparación de los alimentos y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento para animales y plagas, y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.

6. Deben disponerse de suficientes, adecuados y bien ubicados recipientes, así como de locales e instalaciones si es del caso para el almacenamiento de los residuos sólidos, conforme a lo establecido en las normas sanitarias vigentes.

7. Debe disponerse de recipientes de material sanitario para el almacenamiento de desperdicios orgánicos debidamente tapados, alejados del lugar donde se preparan los alimentos y deben ser removidos, lavados y desinfectados frecuentemente.

8. Se prohíbe el acceso de animales y la presencia de personas diferentes a los manipuladores de alimentos.

9. Se prohíbe el almacenamiento de sustancias peligrosas en la cocina, en las áreas de preparación de los alimentos o en las áreas de almacenamiento de materias primas.

Artículo 34. Equipos y utensilios. Los equipos y utensilios empleados en los restaurantes y establecimientos gastronómicos, deben cumplir con las condiciones establecidas en el Capítulo 11 de la presente resolución.

Artículo 35. Operaciones de preparación y servido de los alimentos. Las operaciones de preparación y servido de los alimentos cumplirán con los siguientes requisitos:

1. El recibo de insumos e ingredientes para la preparación y servido de alimentos se hará en un lugar limpio y protegido de la contaminación ambiental y se almacenarán en recipientes adecuados.

2. Los alimentos o materias primas crudos, tales como, hortalizas, frutas, carnes y productos hidrobiológicos que se utilicen en la preparación de los alimentos deben ser lavados con agua potable corriente antes de su preparación.

3. Las hortalizas y frutas que se consuman deben someterse a lavado y desinfección con sustancias autorizadas por el Ministerio de Salud y Protección Social.

4. Los alimentos perecederos, tales como, leche y sus derivados, carne y preparados, productos de la pesca deben almacenarse en recipientes separados, bajo condiciones de refrigeración y/o congelación y no podrán almacenarse conjuntamente con productos preparados o listos para el consumo con el fin de evitar la contaminación cruzada.

5. El personal que está directamente vinculado a la preparación o servido de los alimentos no debe manipular dinero simultáneamente.

6. Los alimentos y bebidas expuestos para la venta deben mantenerse en vitrinas, campanas plásticas, mallas metálicas o plásticas o cualquier sistema apropiado que los proteja del ambiente exterior.

7. El servido de los alimentos debe hacerse con utensilios (pinzas, cucharas, etc.) según sea el tipo de alimento, evitando en todo caso el contacto del alimento con las manos.

8. EL lavado y desinfección de utensilios debe hacerse con agua potable corriente, jabón o detergente y cepillo y con especial cuidado en las superficies donde se pican o fraccionan los alimentos, las cuales deben estar en buen estado de conservación e higiene; las superficies para el

picado deben ser de material sanitario, de preferencia plástico, nylon, polietileno o teflón.

9. La limpieza y desinfección de los utensilios que tengan contacto con los alimentos se hará en tal forma y con elementos o productos que no generen ni dejen sustancias peligrosas durante su uso. Esta desinfección debe realizarse mediante la utilización de agua caliente, vapor de agua o sustancias químicas autorizadas para este efecto.

10. Cuando los establecimientos no cuenten con agua y equipos en cantidad y calidad suficientes para el lavado y desinfección, los utensilios que se utilicen deben ser desechables con el primer uso.

Artículo 36. Responsabilidad. El propietario, la administración del establecimiento y el personal que labore como manipulador de alimentos, serán responsables de la inocuidad y la protección de los alimentos preparados y expendidos al consumidor. Además, estarán obligados a cumplir y hacer cumplir las prácticas higiénicas y medidas de protección establecidas en el Capítulo 111 de la presente resolución.

Parágrafo 1. Los manipuladores de alimentos de los restaurantes y establecimientos gastronómicos deben recibir capacitación sobre manipulación higiénica de alimentos, a través de cursos a cargo de la autoridad local de salud, de la misma empresa o por personas naturales o jurídicas. Para este efecto, se tendrán en cuenta el contenido de la capacitación, materiales y ayudas utilizadas, así como la idoneidad del personal docente, dispuesto en el artículo 12 de la presente resolución.

Parágrafo 2. la autoridad sanitaria competente en cumplimiento de sus actividades de inspección, vigilancia y control verificará el cumplimiento de la capacitación para los manipuladores de alimentos a que se refiere este artículo.

Artículo 8°. Vigencia. El presente decreto rige a partir de la fecha de su publicación.

8. Diseño metodológico

Esta investigación formativa por el tipo de diseño se clasifica en no experimental, para Toro y Parra (2006) es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador. (p.158).

La investigación es cualitativa porque con los instrumentos de recolección de información se busca obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus prioridades, experiencias, significados y otros aspectos). También resultan de interés las interacciones entre individuos (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.8). El investigador hace preguntas más abiertas, recaba datos expresados a través del lenguaje escrito, verbal y no verbal.

Por el nivel de conocimiento que se quiere lograr, esta investigación es de tipo descriptivo, se propone describir de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés (Tamayo, 1999, p.44). Así mismo, Toro y Parra (2006) definen los estudios descriptivos como aquellos que buscan especificar las propiedades y características importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (p.137) En la investigación se describe la gestión gerencial, los procesos, la gestión humana y el servicio al cliente de una empresa de comida rápida y saludable, se estudian las oportunidades y las amenazas del entorno en el que ella compite.

La investigación se lleva a cabo la ciudad de Pereira, la población objeto de estudio es la empresa Burger Green, una pyme con experiencia en la comercialización e innovación de la comida saludable que ha reinventado la hamburguesa y las comidas rápidas para que sean sanas y de esta manera cuidar la salud humana, con la intención de ser responsables con nuestro planeta; se elige por la cercanía de sus socios con el programa de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Pereira, que facilita el acceso a la información.

Las unidades de análisis son los socios fundadores, los colaboradores vinculados, los proveedores y los clientes que contesten el cuestionario mediante entrevista. Las técnicas e instrumentos de recolección y procesamiento de la información serán: la observación directa en las instalaciones del restaurante para conocer el desarrollo alcanzado y las entrevistas para tener un contacto directo que permitiera una interacción acerca de la intención investigativa entre las partes.

Para describir la gestión gerencial, el funcionamiento de los procesos, el recurso humano y el servicio al cliente de la empresa Burger Green, se diseña un cuestionario que tiene preguntas de técnico, administrativo, de procesos y de servicio al cliente. Ver Anexo 1

Para estudiar la intención de compra de comida saludable, se realizará una encuesta con los clientes, el tamaño de la muestra y tipo de clientes (edad, estado civil, ingresos promedio, formación) será por conveniencia en acuerdo con los socios. Se estudiarán los factores que influyen en las elecciones alimentarias de las personas, incluyendo la salud, el precio, el estado de ánimo, la conveniencia y la preocupación ética. Estos factores son obtenidos de un trabajo realizado por (Mosquera y Muñoz,2016).

El cuestionario planteara varios ítems (frases, afirmaciones), para ser calificadas, según el grado de acuerdo o desacuerdo de los encuestados para el caso del modelo de Teoría del

comportamiento Planificado, mediante escalas de Likert de cinco posiciones donde 1 indica “muy en desacuerdo”, 2 “en desacuerdo”, 3 “neutral”, 4 “de acuerdo” y 5 “muy de acuerdo” para los ítems de motivos de selección de alimentos se calificó el grado de importancia, donde 1 indica “menos importancia” y 5 “mayor importancia”.

Los ítems son: acerca de comida saludable, control percibido, actitud, intención de compra, motivación salud, motivación estado de ánimo, motivación precio.

Nota: los instrumentos se presentan como borradores porque no fueron validados con expertos de la actividad, ni se hizo prueba piloto. Se considerarían dos expertos: Ana María Osorio de Sayonara (graduada de Administración de Empresas de la UCP) y Miguel Ángel Velásquez por Latinos y la participación de un representante Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica- Acodres.

Referencia bibliográfica

1. Agencia de Gastromarketing. (2017). Los 8 Tipos de Restaurantes y las 5 clasificaciones por tenedores. Recuperado 12 de mayo de 2020, de https://eloyrodriguez.com/tipos-de-restaurantes/.

2. Aguilera-Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: Algunas reflexiones en torno a su relación. Pensamiento & gestión, N° 28. Universidad del Norte, 85-106. http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641.

3. Amaya, M. C., Fonseca, D.E., Hernández, W.D. y Ríos, V. (2016). *Diagnóstico organizacional en la empresa Pikins de la ciudad de Pereira.* Grafías Disciplinares de La UCP , N° 34 . Recuperado de www.biblioteca.ucp.edu.co.

4. Amaya-Amaya, J. (2005). Gerencia y Planeación Estratégica. Fundamentos, Modelos y Software de Planeación (4.ª Ed). Universidad Santo Tomas. Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás. https://repository.usta.edu.co/.

5. ANDI. (2019). Colombia: balance 2019 y perspectivas 2020 [Informe ejecutivo]. http://www.andi.com.co/Uploads/ANDI%20 %20Balance%202019%20y%20Perspectivas%202020%20-%20VF.pdf.

6. Anif. (2019). *La Gran Encuesta Pyme (2do. Semestre 2018). Centro de Estudios Económicos.* www.anif.com.co.

7. Anif. (2020). *Indicador Pyme Anif: Resultados del segundo semestre de 2019* (125.pdf). www.anif.com.co.

8. Barría, C. (2020, marzo 12). Coronavirus: «Estamos muy cerca de una recesión global» por el rápido avance de la pandemia. BBC News Mundo. Recuperado de https://www.bbc.com.

9. BBVA (2019). Perfilamiento del consumidor colombiano.

10. Becerra Elejalde. L-M (2020). Risaralda fue la región donde más creció la producción industrial en enero. La República. https://www.larepublica.co/economia/risaralda-fue-la-region-donde-mas-crecio-la-produccion-industrial-en-enero-2839752.

11. Bernal, D., Mora, C. E., Arellano, G. G., y Torres, K. M. (2014). *La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa*. Telos , 16 (2), 278–299. https://www.redalyc.org/pdf/993/99331125005.pdf.

12. Bernal-Torres, C.A. (2007). Introducción a la administración de las organizaciones . Pearson Educación de México S. A. de C.V.

13. Calvo-González, A., & Marey-Pérez, M. F. (2014). *Aplicación metodológica de la participación pública en el proceso de la planificación estratégica*. [ponencia planificación estratégica en el sector público]. Department of Agroforestry Engineering, University of Santiago de Compostela. https://www.thefreelibrary.com.

14. Camacho-Moreno, J. (2002. Direccionamiento estratégico: Análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud Nº 21 2002. https://oes.org.co/portfolio/revista-via-salud-no21-2002/.

15. Ceballos D., Diaz A.V., Castro J. A. (2019). *Proyecto diagnóstico organizacional para la empresa Restaurante Pueblito Paisa de Girardot*. (Proyecto para optar por el título de contador público, Universidad Piloto de Colombia). Repositorio unipiloto. http://repository.unipiloto.edu.co.

16. Centros Regionales de Estudios Económicos del Banco de la República. (2019). Boletín Económico Regional, IV Trimestre del 2019, Caldas, Quindío, Risaralda. [Conjunto de datos]. Recuperado de http://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9820/ber_Eje_Cafetero_IV_trim_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

17. Colombia Travel. (2013) Desde la bóveda: "Viaje a Pereira en el hermoso Triángulo del Café de Colombia". Recuperado de https://seecolombia.travel/blog/2013/10/from-the-vault-travel-to-pereira-in-colombias-beautiful-coffee-triangle/.

18. Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, 35, (151–181). https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf.

19. DANE. (2020). Producto Interno Bruto (PIB) (I Trimestre 2020). Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim20_producion_y_gasto.pdf.

20. David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica (9th Ed). Pearson Educación de México S. A. de C.V.

21. Dinero (2016). *Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia*. Sección Estadística. www.dinero.com.

22. Domínguez Bautista, A. y Rivera Romero, A.M. (2010). Estudio sobre la percepción de los meseros en respuesta a las actitudes, buenas o malas, de los clientes en los restaurantes independientes de especialidad, y de servicio completo, ubicados en la avenida Juárez de la Zona Esmeralda en la ciudad de Puebla. [Trabajo de grado Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes]. Departamento de Turismo. Escuela de Negocios y Economía, Universidad de las Américas Puebla. Puebla, México.

23. Dunoyer, M., Saieh, J.C y Pereira, A.M. (2017). Restaurante casual de comida rápida y saludable implementado en Colombia. (Trabajo de grado Especialización en Administración. Colegio de Estudio Superiores de Administración –Cesa). Bogotá, Colombia. Repositorio Cesa. https://repository.cesa.edu.co.

24. Eje21 (2019). El departamento de Risaralda impulsa su economía con inversión extranjera.

25. El Diario. (2019, julio 9). El café, plato emblemático de la gastronomía colombiana. El Diario. Recuperado de https://www.eldiario.com.co.

26. El Tiempo. (2020, abril 6). Hay $ 12 billones para garantizarles créditos a pequeños empresarios. Economía y Negocios. Recuperado de https://www.eltiempo.com.

27. Escuela Mexicana de Cafeterías de Especialidad, Bares y Restaurantes (EMCEBAR). (2016, julio 25). Clasificación de Restaurantes por Tenedores [Archivo de vídeo]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=YwawcSfBnbA&feature=youtu.be.

28. Giraldo, L. (2020, 11 de mayo). Reconociendo y destacando a los que trabajan con pasión. La Barra. Recuperado de https://www.revistalabarra.com

29. Gobierno de Colombia. (2008, 29 de Mayo). Ley 965 de 2005. Departamento Administrativo de la Función Pública. Diario Oficial n.º 47004. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=30524.

30. González, N. (2018). Elementos claves de éxito en la industria de comida rápida. Recuperado 12 de mayo de 2020, de https://magentaig.com/elementos-claves-de-exito-en-la-industria-de-comida-rapida/.

31. Gonzalo, M. (2018, febrero 22). Comida rápida saludable. El blog de salud escrito por médicos, MAPFRE. https://www.salud.mapfre.es/nutricion/dieta-y-salud/comida-rapida-saludable/.

32. Hatten, K. J., Hatten, M. L. (1987). Strategic Management. Analysis and Action. Prentice Hall PTR.

33. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio M. (2014). Metodología de la investigación, sexta edición. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores

34. Hernández-Torres, M., & Acevedo-Suárez, J. (2001, febrero). *Un modelo de diagnóstico para el control de gestión empresarial*. Folletos Gerenciales, N° 5. https://go.gale.com.

35. Hill, Ch. W.L y Jones G. R. (2011) Administración Estratégica un enfoque integral (9.ª Ed).

36. Icontec (2018). Norma Técnica NTS-USNA sectorial colombiana 008. Categorización de restaurantes por tenedores. Bogotá

37. La República. (2020). Producto Interno Bruto (PIB) (Indicadores). Recuperado de https://www.larepublica.co/indicadores-economicos/macro.

38. Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). Documento Guía Alimentación Saludable. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Guia-Alimentacion-saludable.pdf.

39. Ministerio de Salud y Protección Social. (2017). Manual operativo del sector gastronómico.https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Manual-operativo-sector-gastronomico.pdf.

40. Ministerio de Salud y Protección Social. (2017, julio 4). ABECÉ de la alimentación saludable. Recuperado de https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/abc-alimentacion-saludable.pdf.

41. Morfín, M. del C. (2006). Administración de comedor y bar. México: Trillas

42. Mosquera, y Muñoz, F. (2016). Validación del nivel de aceptación de comida rápida saludable en ejecutivos de la ciudad de Bogotá mediante la aplicación del modelo de Teoría de Comportamiento Planificado. (Tesis de Maestría Colegio de Estudio Superiores de Administración –Cesa). Repositorio Cesa. https://repository.cesa.edu.co.

43. Nielsen. (2017, enero 30). 38% de los colombianos come fuera de su hogar una o más veces a la semana. The Nielsen Company. Recuperado de https://www.nielsen.com.

44. Nielsen. (2018, agosto 13). 4 de cada 10 colombianos están cambiando a la versión saludable de su producto preferido. The Nielsen Company. Recuperado de https://www.nielsen.com.

45. OMS (2013). Aumentar el consumo de frutas y verduras para reducir el riesgo de enfermedades no transmisibles. Cochrane Database of Systematic Reviews.

46. ONU. (2020). *Situación y Perspectivas de la Economía Mundial 2020: Resumen ejecutivo* (Department of Economic and Social Affairs Economic Analysis). Recuperado de https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2020-resumen-ejecutivo/.

47. Pereira Virtual. (2015) Platos y Comidas típicas de Pereira. Recuperado de https://www.pereiravirtual.com/es/en-pereira/donde-comer/352-donde-comer/1771-platos-y-comidas-tipicas-de-pereira.

48. Pimentel-Villalaz, L. (1999). Raíces, puntos de vista y modelo “estándar” de la estrategia. Introducción al concepto de planificación estratégica. Universidad de Pamplona.

http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf.

49. Pinzon-Zanches, A. M. (2019, noviembre 7). Eje Cafetero Gourmet 2019 reúne 50 restaurantes de la región. Revista La Barra. Recuperado de https://www.revistalabarra.com.

50. Portafolio. (2020, abril 14). Covid-19 generará caída global con más impacto en países en desarrollo. Portafolio. Recuperado de https://www.portafolio.co.

51. Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review, 100-117. http://www.ucipfg.com/Repositorio.

52. Premios La Barra. (2019) *Premios La Barra Elite Professional 2020*. Recuperado de https://www.premioslabarra.com/.

53. Risaralda, G. D. (s.f.). Toda Colombia. Obtenido de http://www.todacolombia.com/departamentos/risaralda.html#sup.

54. Romagnoli, S. (2007). *Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial*. Fruticultura&Diversificación, 52, (9–15). https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_revista-fd_52.pdf.

55. Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. «Contribuciones a la Economía». Recuperado de https://eco.mdp.edu.ar.

56. Toro Jaramillo, I.D. y Parra Ramírez, R.D. (2006). Método y Conocimiento. Metodología de la investigación. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.

57. Universidad Católica de Pereira. (2016, diciembre 9). Graduados de Administración de Empresas ganadores premio Emprendimiento del año. Recuperado de https://www.ucp.edu.co/graduados-de-administracion-de-empresas-ganadores-premio-emprendimiento-del-ano/.

58. Universidad de Cantabria. (2014). Definición de alternativas estratégicas. Universidad de Cantabria, (A). Recuperado de https://web.unican.es.

59. Vega-Lemus, M. (2019). ¿Y EL GREMIO DE LOS RESTAURANTES? *La Tarde*. Recuperado de https://www.eldiario.com.co.

60. Zamudio-Padilla, Y. C. (2014). La planeación estratégica un aspecto clave en la implementación de las normas internacionales de información financiera NIIF. Trabajo de grado Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS). Programa de Contaduría Pública. Universidad Militar Nueva Granada.

Anexos

Anexo 1

Diagnóstico estratégico en la organización Burger Green para toma de decisiones y mejoramiento empresarial.
Universidad Católica de Pereira
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Instrumento dirigido a los socios
2020

PROPÓSITO

Este estudio pretende definir las estrategias de fortalecimiento de la gestión gerencial de la empresa Burger Green, que permitan mejorar la competitividad de la empresa.

FECHA DE LA ENTREVISTA **Mes ( ) Día ( ) Año (2020)**

1.1 Nombre del entrevistado _____

1.2 Puesto de trabajo del entrevistado en la empresa_____

1.6 Año de fundación de esta planta_____

Historia de Burger Green

2.1. ¿Cómo se inició el negocio?

_____

_____

_____

_____

_____

2.2. ¿Cómo identificó que ésta era una buena oportunidad de negocio?

_____

_____

_____

_____

_____

2.3. Jerarquice en orden de importancia los factores que lo llevaron a fundar la empresa en esta actividad productiva

01 _____
02 _____
03 _____
04 _____
05 _____

Describa el proceso de fundación y establecimiento de la empresa en cuanto a:

2.4. Fuentes de financiamiento (Ahorro familiar, Crédito de fomento o incubadora, crédito formal):
_____
_____
_____

2.5. Qué relación existía entre los socios (familiar, empleados, experiencias de otros negocios)
_____
_____
_____

2.6. Describa las tres principales posibilidades que encontró para el surgimiento de la empresa.

1. _____
2._____
3._____

2.7. Describa los tres principales obstáculos que encontró para el surgimiento de la empresa.
1. _____

2._____

3._____

2.7. ¿Cuál es el nivel de formación o de experiencias empresarial de los socios antes de fundar esta empresa (capital social)? _____
_____

2.8. ¿Están establecidas la Misión y la Visión del negocio?

01 Si ( ) 02 No ( )

2.10. ¿Tiene la organización definido el direccionamiento estratégico?

01 Si ( ) 02 No ( )

Organización Burger Green

3.1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión de la empresa?

a. Competitividad

b. Desempeño financiero

c. Calidad del servicio

d. Innovación

3.2. ¿Cuáles son las líneas de productos de esta empresa?

_____

_____

_____

_____

3.3. ¿Cuáles son las tres categorías más importantes de insumos?

1 _____

2 _____

3 _____

3.4. Aproximadamente ¿Cuántos proveedores en cada tipo de insumo tiene Burger Green?

_____
_____

3.5 ¿Posee alguna alianza estratégica con sus proveedores?

_____
_____

3.6. Actualmente, ¿cuántos clientes atiende?

_____
_____
__

Comportamiento en el mercado

3.7. ¿Cuáles son los principales competidores de la empresa y donde se localizan?

1 _____
2 _____
3 _____

3.8. ¿Cuáles fueron las tres principales ventajas competitivas de su empresa? 1 ( ) 2 ( ) 3 ( )

01 Bajos costos
02 Variedad de opciones
03 Productos de alta calidad
04 Rapidez de entrega
05 Desarrollo de nuevos productos
06 Otro (especifique)

3,9 ¿A través de qué medios se entera de los nuevos cambios en su actividad económica?

01 ferias y exposiciones. ( )

02 Asesores internos y externos ( )
03 Revistas especializadas ( )
04 Información de otros empresarios ( )
05 Información de clientes y proveedores ( )
06 Otros _____

3.10 ¿Cuáles son los principales problemas de Pereira como mercado para su empresa?

_____
_____
_____
_____

3.11. ¿Cuáles son las principales posibilidades de Pereira?

_____
_____
_____
_____

Acerca de Recurso Humano

4.1 ¿tiene empleados permanentes y temporales? cuántos

01 Permanente_____ 02 Temporal_____

4.2 ¿Cuáles son los tres principales problemas de la empresa relacionados con los recursos humanos? 1 ( ) 2 ( ) 3 ( )

01 Falta de personal especializado
02 Salarios elevados
03 Ausentismo e impuntualidad
04 Baja productividad
05 Baja calidad del producto
06 Alta tasa de rotación de los empleados

07 Escaso compromiso del trabajador 08 Otro (especifique)_____

4.3 ¿Cuál es el mecanismo que utiliza para la capacitación de su personal?

01 Interno ( ) 02 Externo ( )

4.4 ¿Cuáles son los tres principales conocimientos o habilidades requeridas por sus empleados?

1 ( ) 2 ( ) 3 ( )

01 Destreza manual
02 Habilidad para trabajar en equipo
03 Habilidad para detectar y resolver problemas
04 Comunicación oral o escrita
05 Enseñanza de habilidades técnicas a otros
06 Otras (especifique)_____

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 2.

Diagnóstico estratégico en la organización Burger Green para toma de decisiones y mejoramiento empresarial. Pereira
Universidad Católica de Pereira
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Instrumento dirigido a Clientes
2020

PROPÓSITO

Este estudio pretende definir las estrategias de fortalecimiento de la gestión gerencial de la empresa Burger Green, que permitan mejorar la competitividad de la empresa.

FECHA DE LA ENTREVISTA **Mes ( ) Día ( ) Año (2020)**

DATOS GENERALES DEL ENCUESTADO.

Nombre _____

Dirección _____

Teléfono _____

Email _____

1. Dentro del esquema organizacional de la empresa existen diferentes personalidades que marcan el crecimiento o decrecimiento de la misma, dentro de este orden De la siguiente lista, ¿quién considera usted que es más importante para la empresa? Califique de 1 a 5.

ITEMS	1	2	3	4	5
a. Gerente					
c. El dueño de la empresa					

d. Colaboradores					
e. El cliente					

2. Los clientes son el pilar fundamental para cualquier organización, los cuales poseen características marcadas que los hacen únicos ¿De los siguientes tipos de clientes cuál se considera usted?

TIPOS DE CLIENTE	**Siempre**	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
a. Cliente agresivo				
b. Cliente colaborador				
c. Cliente charlatán				
d. Cliente dominante				
e. Cliente erudito				
f. Cliente hostil				
g. Cliente preguntón				
h. Cliente testarudo				
i. Cliente tímido				
j. Cliente mudo				
k. Cliente sabelotodo				

3. La imagen de corporativa de una organización, es establecida por unos lineamentos que se presenta a el trato reciproco de atención al cliente a la hora de consumir uno de sus productos, según lo anterior ¿Cuáles cree usted que son los puntos más importantes que se deben tener en cuenta a la hora presentar nuestro menú? Califique de 1 a 5.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
a. Satisfacer sus necesidades básicas					

b. Ser informado adecuadamente					
c. A elegir con libertad					
d. A ser escuchado					
e. A obtener información necesaria sobre lo que se va consumir consumo					
f. A presentar información más completa sobre el origen del producto					
g. A calificar su atención					

4. Durante el proceso de atención al cliente se tiene que pensar en el mejoramiento competitivo, la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en todos sus niveles, puesto que el cliente es la base de todo desarrollo empresarial, por tanto ¿Elija cuáles de los siguientes pasos tiene en cuenta para que la atención al cliente sea lo mejor?

	Siempre	**Casi siempre**	**Casi nunca**	**Nunca**
a. Adecuada presentación personal				
b. Escucha atentamente				
c. Presentación ante el cliente				
d. Demuestra empatía				
e. Identifica la verdadera razón de la necesidad del cliente				
f. Actúa con seguridad				

5. La discriminación puede tener efectos positivos o negativos para el fortalecimiento de la imagen de la organización, tratarlos con empatía, agilidad y respeto hacen parte del equilibrio y la búsqueda de la competencia comercial, por tanto ¿Señale porque tipo de persona le gustaría ser atendido con el fin sacar el mejor desarrollo comerciales para el beneficio de la empresa? Califique del 1 al 5

	1	2	3	4	5
a. Mesero hombre					
b. Mesero mujer					

6. De los siguientes medios de comunicación ¿Cuál ha sido el que lo ha llevado a comparar nuestros productos? Califique del 1 al 5

	1	2	3	4	5
a. Periódico, revistas, medios impresos					
b. Radio					
c. Televisión					
d. Internet, página web					
e. Internet, correo electrónico					
f. Internet, redes sociales					
g. Internet, revista electrónica					
h. Internet, publicidad virtual					
i. Llamada Telefónica					
j. Visitas al hogar					

7. Teniendo en cuenta que la comida saludable es una tendencia del mercado actual, llevado a esto los altos índices de competitividad y las exigencias necesarias para la sostenibilidad de una empresa, ¿Qué recomendaciones nos harías para convertir la comida rápida y saludable más atractiva en el mercado?

_____

_____

ANEXO 3.

Diagnóstico estratégico en la organización Burger Green para toma de decisiones y mejoramiento empresarial
Universidad Católica de Pereira
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa Administración de Empresas
Instrumento dirigido a colaboradores
2020

PROPÓSITO

La presente encuesta tiene como objetivo principal obtener información sobre el Clima Organizacional en Burger Green. Los resultados nos van a ayudar a la elaboración del diagnóstico organizacional para la toma de decisiones y mejoramiento empresarial. A continuación, encontrarás una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas.

FECHA DE LA ENTREVISTA **Mes ( ) Día ( ) Año (2020)**

1.2 Puesto de trabajo en la empresa_____

1.7 Sexo: Masculino ( ) Femenino ( ).

1.7 Rango de edad: 18 a 25 años ( ) 26 a 35 años ( ) 36 a 50 años ( )

1.8 Estado civil: Soltero ( ) Casado ( ) Separado ( )

1.9 Antigüedad en años: 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Ítems

PREGUNTAS	CLASIFICACION

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	CON CIERTA FRECUENCIA	A VECES	NUNCA
OBJETIVOS GENERALES E INDIVIDUALES					
1. La organización comparte metas y objetivos, con claridad?					
2. La organización toma en cuenta su opinión para elaborar estrategias para competir en el medio?					
3. La empresa realiza controles para anticiparse a las necesidades de los clientes, proveedores y empleados claves?					
4. La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?					
5. Elabora la organización planes de contingencia a problemas?					
COMUNICACIÓN INTERNA					
6. Tengo constante relación entre compañeros de trabajo en la organización?					
7. En la organización las funciones están claramente definidas?					
8. Siento que no me alcanza el tiempo para completar mi trabajo?					

9. Realiza la organización un sistema efectivo de evaluación de desempeño?					
10. Tiene un concepto claro del servicio de su empresa?					
TRABAJO EN EQUIPO					
11. Existe disposición y cooperación que existe entre los integrantes de mi grupo de trabajo?					
12. Es adecuada la forma en que soy tratado como persona por los integrantes del grupo de trabajo?					
13. Acepto que me digan cómo estoy haciendo mi trabajo					
14. Se aclara el enfoque de mejoramiento continuo de los procesos en el área que labora?					
15. La organización describe el proceso que elabora en documentados y conocidos por cada uno de los colaboradores. ?					
LIDERAZGO					
16. Siento apoyo en mi jefe cuando me encuentro en dificultades. ?					
17. Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?					

18. Mi jefe me proporciona información suficiente y adecuada para realizar bien mi trabajo?					
19. Mi jefe me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?					
20. Mis superiores reconocen y valoran mi trabajo?					
RETRIBUCION					
21. Me siento satisfecho por pertenecer a la organización?					
22. La organización otorga buenos y equitativos beneficios a los trabajadores?					
23. Mi remuneración, comparada con lo que otros ganan y hacen en la organización, ¿está acorde con las responsabilidades de mi cargo?					
24. Las remuneraciones están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado?					
25. Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual: habitual:					