



Elaboración de un sistema de control interno para el restaurante Parche del Gato

**Camilo Andrés Díaz Vásquez
Daniela Sabogal Muñoz**

**Luz Stefanny Gómez Sinza
Maicol Leandro Quijano Romero**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Contaduría Pública y Finanzas Internacionales,
Mercadeo Internacional y Publicidad
Santiago de Cali
2022**

Elaboración de un sistema de control interno para el restaurante Parche del Gato

Proyecto de Grado

Autores

**Camilo Andrés Díaz Vásquez
Daniela Sabogal Muñoz**

Directores del Proyecto

**Luz Stefanny Gómez Sinza
Maicol Leandro Quijano Romero**



**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Contaduría Pública y Finanzas Internacionales,
Mercadeo Internacional y Publicidad
Santiago de Cali
2022**

Tabla de contenido

1. Introducción	8
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Justificación	11
1.3 Objetivos	12
1.3.1 General	12
1.3.2 Específicos	12
2. Marco teórico	13
2.1. Antecedentes	13
2.2 Marco conceptual	13
2.3 Estado del arte	16
3. Metodología	19
4. Resultados	20
4.1. Plan de mercadeo	20
4.1.1. Análisis de la industria, competidores y clientes	20
4.1.1.1. Análisis de la industria	20
4.1.1.2. Definición de la industria	21
4.1.1.3. Actores claves en la industria	22
4.1.1.4. Análisis del entorno de la industria	24
4.1.1.5. Análisis fuerzas competitivas de la industria	30
4.1.2. Oportunidad de negocio	31
4.1.2.1. Identificación de la empresa, misión, visión y objetivos	31
4.1.2.1. Descripción de la idea y aspectos distintivos	32
4.1.2.2. Oportunidad o necesidad que atienden a la propuesta	32
4.1.2.3. Mercado objetivo	33
4.1.2.4. Atracción de clientes	33
4.1.3. Modelo de negocio	34
4.1.3.1. Descripción del modelo de negocio	34
4.1.3.2. Segmentos de mercado	35
4.1.3.3. Propuesta de valor	36
4.1.3.4. Canales de distribución	36
4.1.3.5. Relaciones con los clientes	36

4.1.3.6.	Modelo de flujo de ingresos	36
4.1.3.7.	Recursos claves	37
4.1.3.8.	Actividades claves	38
4.1.3.9.	Asociaciones claves	38
4.1.3.10.	Análisis interno	39
4.1.3.10.1.	Análisis DOFA	39
4.1.1.1.	Plan de marketing:	41
4.1.1.1.	Objetivos de marketing	41
4.1.1.1.	Objetivo general	41
4.1.1.1.	Objetivo específico	41
4.1.1.1.	Estrategia de segmentación: enfoque a los diferentes mercados	41
4.1.3.10.2.	Estrategia de producto	41
4.1.3.10.3.	Estrategia de distribución	42
4.1.1.1.	Estrategia de comunicaciones	44
4.2.	Revisión de control interno en el área contable	45
4.2.1.	Lista de chequeo	46
4.2.2.	Matriz de riesgo	47
Conclusiones		49
Anexos		55
Anexo 1: Análisis PESTEL y Porter		55
Anexo 2: Lista de chequeo		55
Anexo 3: Matriz de riesgo		55
Anexo 4: Preguntas entrevista a profundidad		55

Tabla de figuras

Figura 1.	Flujograma metodología	19
Figura 2.	Aprovechamiento de los residuos	26

Figura 3. PESTEL, efectividad del entorno de la empresa	27
Figura 4. PESTEL, efectividad de la empresa	28
Figura 5. 5 fuerzas de Porter	29
Figura 6. Modelo CANVAS	34
Figura 7. Análisis DOFA	38
Figura 8. Estructura producto/servicio	40

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo elaborar un sistema de control interno para la empresa El Parche del Gato. Esto con el fin de que los altos cargos de la empresa puedan utilizar de manera adecuada las herramientas proporcionadas para contribuir con el logro de sus objetivos y tengan un manejo óptimo en sus recursos y procesos diarios. Todo lo anterior, se realiza a través de una investigación descriptiva en la que se recopila la información requerida con encuestas aplicadas a los trabajadores de la empresa. Se encuentra que la empresa en general no cuenta con un sistema de control interno para afrontar los riesgos que son inherentes al modelo de negocio y a sus operaciones. Esto evidencia la necesidad de crear un sistema de control interno para que ayude a evaluar los riesgos que pueden repercutir en las áreas de toda la empresa, y, además, diseñar una propuesta de plan de mercadeo que permita alcanzar los objetivos organizativos.

Palabras Clave

Control Interno, Mercadeo, Contabilidad, Restaurante.

Abstract

The objective of this research project is to develop an internal control system for the company El Parche del Gato. This is in order that the top management of the company can properly use the tools provided to contribute to the achievement of its objectives and have optimal management of its resources and daily processes. All of the above is done through descriptive research in which the required information is collected with surveys applied to the company's workers. It is found that the company in general does not have an internal control system to face the risks inherent to the business model and its operations. This evidences the need to create an internal control system to help evaluate the risks that may have repercussions in the areas of the entire company, and also to design a marketing plan proposal that will allow the company to achieve its organizational objectives.

Keywords

Internal Control, Marketing, Accounting, Restaurant

1. Introducción

Según el Equipo Editorial Py+ y Davivienda (s. f.), el 99.9% de las empresas en Colombia son micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), las cuales generan cerca del 80% del empleo en el país. Como cualquier tipo de empresas, las Pymes se enfrentan a un mercado en constante cambio, lo que da lugar a nuevas oportunidades y amenazas que pueden afectar su funcionamiento. Para que una empresa pueda aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos potenciales que surgen en el entorno cambiante, es importante que cuenten con un sistema de control interno. El control interno en estos negocios es vital para poder sobrevivir en el mercado y responder a las exigencias de la industria, pues ayuda a aumentar la productividad y competitividad de la empresa. Considerando que las PYMES son fundamentales para la economía nacional, requieren ejecutar ciertos procesos que le permitan identificar sus fortalezas y debilidades con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales, detectando los riesgos potenciales que pueden generar pérdidas en la organización.

El control interno es indispensable para cualquier tipo de organización, puesto que es fundamental que las empresas cuenten con actividades que les ayuden a analizar los procesos y estrategias que llevan a cabo en el transcurso de sus operaciones. Las organizaciones constantemente están cambiando y cada vez se enfrentan a un ambiente más dinámico que presenta factores externos y las afecta directamente, por lo que muchas de ellas se ven obligadas a evaluar el desarrollo de sus actividades continuamente con el fin de mejorar procesos operacionales y disminuir la materialización de riesgos. El control interno ayuda a alcanzar los objetivos y metas propuestas en las organizaciones, incrementando la eficiencia y eficacia en las actividades empresariales, como también el cumplimiento de las políticas establecidas.

El presente trabajo busca elaborar un sistema de control interno para el restaurante Parche del Gato, enfocado en el área contable y el área de mercadeo, con el fin de proponer soluciones a los hallazgos que estén afectando el funcionamiento de las áreas mencionadas. Para ello, se realiza un diagnóstico a ambas áreas para conocer el estado actual de cada una y así buscar estrategias que permitan incrementar el nivel de competitividad y productividad, como también mejorar el aseguramiento de la información financiera y mitigar los riesgos asociados.

1.1 Planteamiento del problema

Se realiza una entrevista al propietario de la empresa para conocer el contexto y estado en cuanto a control interno del restaurante El Parche del Gato. Los resultados evidencian que la empresa tiene deficiencias en el manejo de los riesgos internos, ya que la gestión de los sistemas de control interno fue olvidada por la empresa, debido a que les dieron prioridad a otros aspectos de la organización. Por otro lado, la empresa no posee planes de trabajo que brinden lineamientos en el área de mercadeo.

Dicho lo anterior, el principal problema radica en que la empresa no ha dimensionado el impacto de los riesgos al no tener control interno. Según Aguirre y Armenta (2012), el control interno brinda una estructura administrativa que genera confianza en la información financiera frente a fraudes, eficiencia y eficacia operativa. Por lo que tener conocimiento y darle la importancia requerida se ve reflejado en mitigar o evitar riesgos, fraudes, se protejan y se cuidan activos y los intereses de la empresa, además de evaluar la eficiencia de la organización. Finalmente, la importancia del control interno se traduce en la optimización de recursos, y desempeño de la empresa beneficiando a los propietarios y a los clientes por el grado de confianza que se genera provocando un aumento de utilidades.

1.2 Justificación

A raíz de la pandemia del año 2020, el restaurante “El Parche Del Gato” pierde el trabajo realizado para certificarse en control interno, debido a esto, los procesos de contabilidad quedaron incompletos y los de mercadeo nunca han sido evaluados. En la actualidad no cuenta con un sistema para identificar los riesgos relacionados con el área contable y el área de mercadeo, lo cual podría generar problemas en la presentación de la información contable y los documentos que la soportan, como también en las acciones y planeaciones realizadas en la gestión de mercadeo.

La empresa no cuenta con objetivos de mercadeo claros, coherentes y concisos, y en lo que respecta al área de contabilidad, los procesos no cuentan con un seguimiento que ayuden a mitigar los riesgos potenciales y así para brindar seguridad razonable. Con base a Ubillús et al. (2016), actualmente el control interno es de vital importancia pues aumenta la competitividad de la empresa en su ámbito, además, es necesario ejercer mayor control dentro de la empresa para cumplir los objetivos empresariales planteados.

1.3 Objetivos

1.3.1 General

Elaborar un sistema de control interno para el restaurante El Parche del Gato de la ciudad de Cali.

1.3.2 Específicos

- Diagnosticar los procesos para la gestión del control interno en el área de contabilidad y en mercadeo del restaurante.
- Diseñar una propuesta de plan de mercadeo de acuerdo con las necesidades del restaurante.
- Diseñar una propuesta de sistema de control interno en el área contable.
- Validar el sistema de control interno y el plan de mercadeo con el restaurante El parche del gato.

2. Marco teórico

2.1. Antecedentes

El restaurante “El Parche del Gato” fue fundado el 3 de febrero de 2016 en la ciudad de Cali y su primera sede fue establecida en el barrio Santa Fe. Son considerados como los pioneros de los restaurantes Rooftop en la ciudad, además se caracteriza por tener ambientaciones distintivas en las cuales se busca combinar aspectos elegantes y divertidos, ofreciendo platos a la carta y todo tipo de bebidas, siendo uno de sus fuertes la decoración con temática romántica y así brindando un espacio más privado para tener una cena en pareja. Inicialmente la empresa iba a funcionar como un bar, pero con el tiempo la idea se fue transformando en restaurantes ubicados en terrazas. En la actualidad El Parche del Gato cuenta con otras dos sedes en los barrios El Limonar y Colseguros. Debido a la pandemia la compañía se vio obligada a cerrar una de sus sedes más recientes en el barrio Valle del Lili. Su nombre hace alusión a los gatos, siendo estos animales que disfrutan de la noche y suelen reposar en lugares elevados como las terrazas.

2.2 Marco conceptual

➤ Plan de mercadeo

Kotler y Armstrong (2008), afirma que el plan de mercadeo es un documento que resume lo que la persona especializada en marketing ha aprendido sobre el mercado a evaluar. Este documento, permite alcanzar los objetivos de marketing además de facilitar, dirigir y coordinar esfuerzos de marketing.

Además, también afirma que la estructura del plan puede variar dependiendo de la necesidad de quien lo elabora, siendo así un ejemplo: resumen ejecutivo, análisis de la situación, declaración de la misión, visión y objetivos, estrategias, plan de acción y evaluación y control.

➤ **Pymes**

Colombia está constituido en su mayoría por empresas de pequeñas y medianas escalas, a las que se llamaran Pymes. Estas son definidas en las leyes colombianas como aquellas que poseen personal menos a 200 empleados y activos totales hasta de 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes, además representan el 99,5% del parque empresarial nacional (Murillo & Restrepo, 2016).

Como afirma Ardic et al. (2011) y Varum y Rocha (2013), las pymes son consideradas como la columna vertebral de las economías modernas, siendo muy importantes para sostener el crecimiento, la expansión económica a largo plazo, y actuar como estabilizadores en las recesiones.

➤ **Restaurantes**

De acuerdo con Durón (2015), un restaurante, es un lugar en que son preparados alimentos y bebidas establecidas para el consumo en el lugar. Se caracterizan por cobrar un servicio prestado. El término “*restaurante*” es derivado de la palabra en latín “*restaurare*”, que quiere decir “*restaurar o recuperar*”. La finalidad de los restaurantes, bares y establecimientos que se consideren de esta forma, es ofrecer productos terminados y servicios al consumidor.

➤ **Control interno**

Es un proceso diseñado con el objetivo de proporcionar seguridad en cuanto a la consecución de objetivos de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

En términos generales, comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de procedimientos y las cualidades del personal de la empresa que lo maneje. Además, un buen sistema de control interno es aquel que no daña conexiones entre empresa - clientes, también mantiene la dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a cualquier área de operaciones de los negocios y de acuerdo con el nivel de efectividad depende las alternativas de mejora que le convengan a los intereses de la entidad (Gonzales, 2013).

Finalmente, COSO (Commitee of Sponsoring Organizations of the Treadway) define el control interno como:

Un proceso ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información financiera; cumplimiento de normas y obligaciones; y salvaguarda de activos (COSO, 1992, p. 3).

➤ **Modelo COSO**

De acuerdo con Marín (2015), el modelo “COSO” son técnicas de control interno y criterios para una eficiente gestión de la organización además de brindar un plan estratégico que incide en los resultados de la gestión. Siendo así, el informe COSO plantea que el control interno sea un proceso integrado, que forme parte de los procesos de los negocios y no pesados

mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Sin embargo, algunos autores aluden que el modelo COSO es más que un conjunto de procedimientos de control, se trata más bien de un marco que considera la tarea de un control interno de una empresa como un fenómeno complejo y dinámico. Por lo contrario, para Fonseca (2011) el COSO establece los criterios para lograr una gestión efectiva y eficiente en la evaluación del riesgo y en la evaluación de los controles internos en las organizaciones.

Así mismo, COSO es un comité dedicado a proporcionar liderazgo de pensamiento por medio del desarrollo de marcos y guías sobre gestión de riesgos empresariales, control interno y disuasión de fraudes. Es un comité organizado en 1985 para patrocinar a la Comisión Nacional de Información Financiera Fraudulenta. Lo anterior, fue iniciativa del sector privado pues estudiaron las principales causas de la información financiera fraudulenta, además, desarrollaron recomendaciones que están dirigidas a empresas públicas, la SEC y otros reguladores, e instituciones educativas.

2.3 Estado del arte

En cualquier empresa es importante mantener controles en ciertas áreas que pueden llegar a ser vulnerables, con la posibilidad de ocasionar pérdidas. Por eso, Vergara de la Ossa (2018), en cooperación de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, plantean el desarrollo de un modelo de control interno para pequeños y medianos restaurantes. Para ello, deciden aplicar el método inductivo para analizar de forma individual cada unidad de operación de los restaurantes y después se aplica el diseño del modelo, esperando disminuir los riesgos a las que están expuestas, además, realizan la revisión de los requisitos mínimos obligatorios para el sector gastronómico. Finalmente, el modelo diseñado describe cuales son los procesos que se realizan en cada una de

las áreas y sus controles propuestos sobre las operaciones, de acuerdo con las necesidades de cada restaurante.

A propósito de la información financiera que es realizada por los responsables de las entidades o empresas, la Contaduría General de la Nación (2016) establece procedimientos para la evaluación del control interno contable, elaborando una guía que ayude a orientar a los responsables de la información financiera a cumplir con las características de relevancia y representación fiel. En los procedimientos se efectúa la gestión del riesgo contable, buscando identificar los riesgos que amenazan el cumplimiento de la función del área contable. Por otro lado, se realiza el informe anual de evaluación de control interno contable, que consiste en un formulario que evalúa la capacidad del control interno en las empresas. Como resultado, la guía de implementación de control interno contable elaborada podrá ser optada por cualquier empresa que decida acogerla, recomendando a las entidades que retroalimenten las acciones de control interno implementadas para fortalecer la efectividad y capacidad de mitigar los riesgos de índole contable.

Para evaluar el cumplimiento de las normativas y las falencias referentes al control interno, las empresas utilizan como método de evaluación los cuestionarios, como es el caso de Salazar (2016), quien elabora y aplica un cuestionario de control interno para el área contable de las pymes del Cantón Milagro en Ecuador, con el objetivo de determinar el grado de aplicación de cuestionarios de control interno y su efecto en la productividad. Para llevar el trabajo a cabo, se hizo una fase de recolección de información utilizando encuestas para recopilar los datos. Como resultado se encuentra que la mayoría de las pymes del Cantón Milagro no contaban con un sistema de control interno adecuado, por ende, no establecían estrategias de mejoramiento para dicho sistema. Así pues, se recomienda que dichas pymes ejecuten un sistema de control interno en el

área contable utilizando un cuestionario y realicen evaluaciones al sistema de control interno creado para verificar su aplicación y efectividad.

En busca de revisar la relevancia de contar con sistema de control interno que ayude a analizar la evolución o procesos de la entidad, Rey (2021) realiza una evaluación de los controles del área de facturación de la empresa Servicios Integrales Personalizados S.A.S, describiendo procesos y procedimientos para llevarlo a cabo, además de identificar los riesgos ejercidos en el área de facturación. La autora realiza una investigación con enfoque cualitativo y cuantitativo, por medio de la observación de las actividades ejecutadas en la empresa, con el objetivo de identificar los elementos y características del problema que evitaban el buen funcionamiento del área de facturación. Como resultados se determinaron los procesos, procedimientos y requisitos que se tienen en cuenta para generar documentos electrónicos, además, se observa que la empresa no cuenta con un sistema de control interno en el área de facturación, resaltando como un riesgo significativo la poca fiabilidad de la información.

En lo que respecta al área de mercadeo y para entender un poco más la importancia de la aplicación de la auditoria de mercadeo en una empresa, Calle (2015) elabora el plan de mercadeo para el año 2014 a la empresa La Nueva Bodega a partir de una auditoría realizada a dicha área en el 2013, con el fin de establecer mejoras y proponer una guía de estrategias que complementen el plan anual de mercadeo. Para esto, se evalúan los programas de acción utilizados por la empresa en el área de mercadeo, obteniendo como resultado que en la empresa no se reconocen los lineamientos de la planificación estratégica, ni la estructura organizacional, dado que la planeación del área se realiza de manera empírica. Como conclusión, se recomienda que la empresa realice una estructura de planeación anual de mercadeo, para medir la efectividad de las campañas publicitarias y buscar medios alternativos de publicidad.

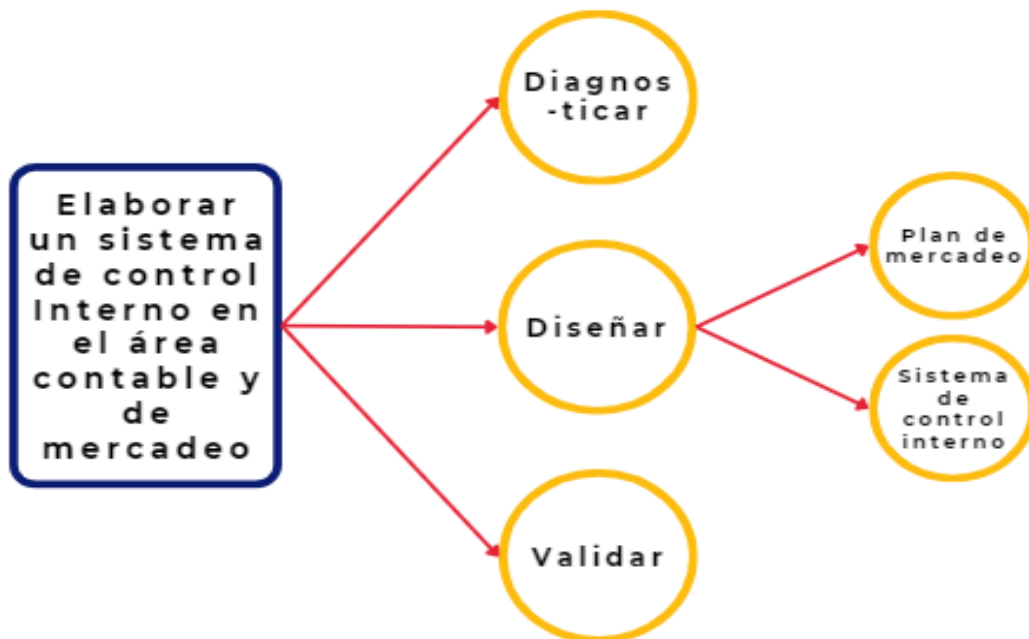
3. Metodología

Para llevar a cabo el trabajo, se hace una investigación descriptiva a través de recopilación de información cualitativa por medio de la aplicación de entrevistas a los directivos de la empresa (Ver anexo 4). Dichos cuestionarios contienen preguntas que permiten conocer los elementos del control interno relacionados a las áreas objetivo y que afectan directamente al restaurante El Parche del Gato.

Por medio de estas entrevistas se procede a elaborar un sistema de control interno referente a las áreas, diagnosticando, diseñando y validando que sean eficientes para el restaurante. Lo anterior, se desarrolla implementando herramientas de análisis como PORTER, PESTEL y DOFA, que ayudan a tener un mayor entendimiento de la información interna y externa de la empresa.

Figura 1

Flujograma metodología.



4. Resultados

En esta sección, se encuentra el plan de mercadeo y los resultados de las revisiones de control interno en el restaurante. Estos resultados están basados en una entrevista a profundidad (Ver anexo 4), con estos resultados se obtuvo una lista de chequeo (Ver anexo 2), que permitió identificar que la necesidad principal del restaurante es el plan de mercadeo seguido del control interno.

4.1. Plan de mercadeo

Teniendo en cuenta la ausencia de planes de mercadeo para el área de mercadeo, una de las propuestas es realizar un plan de mercadeo para darle una estructura y ofrecer una solución a la problemática encontrada. Esto es importante ya que en la evolución de la empresa ha sido limitado el presupuesto para el área y no se han efectuado estrategias ganadoras para impulsar el posicionamiento de la marca.

4.1.1. Análisis de la industria, competidores y clientes

Aquí se desarrollan las características de la industria gastronómica, análisis de tendencias, factores que determinan su crecimiento, tamaño de la industria y competencia gastronómica en Cali.

4.1.1.1. Análisis de la industria

Para entender las decisiones, estrategias y tácticas propuestas más adelante es necesario repasar brevemente la industria donde se encuentra la empresa vinculada.

- Definición de la industria

De acuerdo con la base de datos Emis University (2022), los restaurantes de servicio limitado (LSR) combinan comida rápida y puntos de venta 100% a domicilio/para llevar. Estos puntos de venta ofrecen menús limitados con elementos que se pueden preparar rápidamente. Los clientes suelen pedir, pagar y recoger su pedido en un mostrador, aunque algunos puntos de venta pueden tener un servicio de mesa limitado. En estos tipos de restaurantes también se incluyen los que funcionan únicamente con entregas a domicilio/para llevar y que no cuentan con puntos de venta y consumo en un espacio físico. LSR tiende a especializarse en una o dos entradas principales, como hamburguesas, pizza o pollo, pero por lo general también proporcionan bebidas, ensaladas, helados, postres, etc. Otras características clave son:

- Un menú estandarizado y restringido
- Control individual de las porciones en todos los ingredientes y en el producto terminado
- Embalaje individual de cada artículo
- Servicio

La industria en Colombia presenta los siguientes puntos clave:

- Las ventas en valor de la restauración crecen un 27% en términos corrientes en 2021 hasta los 6,5 billones de pesos, mientras que el número de establecimientos crece un 6% a 26.461 (Emis University, 2022).
- Los restaurantes de servicio limitado de las tiendas de conveniencia son la categoría de mejor desempeño en 2021, con ventas de foodservice que aumentan en 58%

en términos corrientes representando montos de COP 40.3 billones (Emis University, 2022).

- IRCC Industria de Restaurantes Casuales Ltda. fue el líder en 2021, con una cuota de valor de foodservice del 9% (Emis University, 2022).

En la actualidad, los bares restaurantes en Colombia se encuentran contenidos como parte de la industria de “Alojamiento y servicios de alimentación”. El desarrollo gastronómico del país está ligado a los factores socioculturales y económicos.

Dentro de esta industria se puede evidenciar como los hábitos han cambiado con el paso del tiempo, el salir a cenar no obedece únicamente a celebraciones especiales o de negocios, sino que ahora tiene relación directa con el cambio sociocultural ya que las personas cada vez están más preocupadas por disfrutar el tiempo libre, por tal motivo, la oferta gastronómica se convirtió en una alternativa que relaciona la base historia con el patrimonio cultural gastronómico desarrollado en el tiempo.

- **Actores claves en la industria**

- Estado: es uno de los actores más importantes pues es quien se encarga de gestionar leyes que impactan directa e indirectamente a la industria, como lo podría ser el nuevo impuesto a las bebidas azucaradas, el aumento del IVA, incremento de los insumos, entre otros. Si bien estas leyes e impuestos benefician la actividad económica del país también afectan las empresas, además, implica la apertura de nuevos negocios que aumentaría la competencia. Sin embargo, se espera que el estado genere nuevos empleos y garantice el bienestar social, pues beneficiaría la actividad económica del país.

- **Municipalidades:** Es un órgano estatal que administra una ciudad o municipio de manera descentralizada. No representan una relevancia tan significativa como lo es el estado, no obstante, siguen siendo importantes pues representan directamente los intereses de la población. En algunos casos son quienes potencializan el turismo en las regiones y quienes median entre los turistas y los locales.

- **Competencia:** estos son actores importantes y parte de las fuerzas que ayudan a determinar el desempeño de la industria, representados como otros restaurantes que siguen la misma temática e idea de negocio, generando que las empresas que pertenecen a la industria estén en constante mejoramiento y generen estrategias innovadoras, buscando obtener mayores beneficios y funcionar activamente en el mercado, en la sección “4.1.1.5 Análisis fuerzas competitivas de la industria” se detalla a profundidad que actores en específico pueden ser considerados como competencia.

- **Comunidad:** entiéndase como comunidad a los habitantes y residentes de la zona. Este es un actor de acción y movilización frente a causas o situaciones que les favorezca o perjudique la apertura de un proyecto gastronómico

- **Agencias de turismo:** es un actor que puede influir en la frecuencia del consumo de un establecimiento, pues es la fuente que atrae nuevos consumidores y posibles clientes.

- **Clientes:** son las personas más importantes del análisis pues son quienes permiten evaluar la experiencia de consumo y aportan al incremento de las ventas de la empresa. Sin el acceso a estas es muy difícil que un negocio se mantenga a flote.

- Proveedores: es un actor importante pues al negociar con él se puede comprometer a obtener la mejor materia prima para garantizar a los clientes productos frescos. Lo anterior, se traduce en una ventaja competitiva en el mercado.

- Empleados: son las personas que están capacitadas para la manipulación de la materia prima y de la atención al cliente. Son importantes pues de ellos depende la experiencia que tenga en el cliente en el establecimiento.

- **Análisis del entorno de la industria**

Para el análisis del macroentorno se utiliza el “Análisis PESTEL” (*Politic, Economic, Social, Technologic, Enviroment, Legal* por sus siglas en inglés). Es un esquema donde se categoriza las oportunidades y amenazas por cada factor (ver anexo 1). A continuación, se presentan las categorías que comprende dicho análisis:

Político:

- Según Álvarez (2022), el 8 de agosto de 2022, el presidente Gustavo Petro radicó en el Congreso una reforma tributaria, donde se encuentra el impuesto de las bebidas azucaradas las cuales incluyen: bebidas a base de fruta en cualquier concentración, zumos, néctares de fruta, mezclas en polvo, bebidas azucaradas, bebidas energizantes, bebidas saborizadas, cualquier bebida que contenga azúcares añadidos o edulcorantes, bebidas gaseosas o carbonatadas, bebidas deportivas, refrescos, aguas endulzantes o saborizadas, bebidas a base de malta, entre otras. Esto afecta de manera directa la adquisición de los productos para las bebidas, ya que se aumenta el valor de adquisición y, por ende, se espera que el producto aumente de precio, lo cual puede llevar a que la demanda por estos disminuya.

- “La ley 2101 de 2021 materializó la reducción de la jornada ordinaria laboral, para disminuirla de manera gradual de 48 a 42 horas semanales” (PriceWaterCoopers, s,f), el proposito de esta ley es que las personas tengan mejor productividad pues tienen más tiempo de ocio. Sin embargo, para el dueño del “El parche del gato”, esto puede afectar de manera negativa, pues se puede traducir en más personal para la atención al cliente y producción, lo que se reflejaría en que se incurran en más costos para la empresa.

- El cambio del presidente afecta a la empresa pues como se evidencia anteriormente, cada uno de ellos determina y define los planes que tiene para el país a lo largo de su mandato. Es por ello, que pueden subir muchos costos dentro de la empresa, un ejemplo es la subida de los impuestos y de como ellos pueden manejar la inflación actual que presenta el país.

Económico:

- De acuerdo con Mundi (2022), el cambio de las divisas puede fluctuar y esto afecta los ingresos de la empresa, porque de esto dependerá si hay ganancias o pérdidas. En este caso, uno de los públicos objetivos de la empresa es el turista pues cuando llega a Colombia, el cambio de divisa puede definir cuál es la capacidad adquisitiva de la persona que visita el lugar.

- El aumento del impuesto IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) como consecuencia de la inflación y las decisiones de gobierno del país, afecta a la empresa pues la materia prima estaría más costosa, por ende, el costo de adquisición del producto será mayor para el consumidor final.

Social:

- Los restaurantes pueden verse envueltos en factores exógenos que afectan negativamente su funcionamiento, como es en el caso de la pandemia por el COVID. De

acuerdo con Molano (2021), en Colombia se registró la mayor caída de consumo de la historia debido a que el mayor porcentaje de las personas enfocaron sus compras únicamente a productos de primera necesidad. Esto afecta a la empresa, pues al estar presente en la industria de los restaurantes se puede entender que no es una compra de primera necesidad, lo que genera una disminución en las ventas por parte de la compañía.

- Actualmente, la Alcaldía de Cali (2022) está implementando estrategias para un buen turismo de la ciudad. Esto es una propuesta que aumentaría las ventas de la empresa pues los turistas estarían más motivados para conocer nuevos lugares y probar comida en la ciudad.

Tecnológico:

- La depreciación de los activos tanto tecnológicos como físicos afectan directamente a la utilidad de la empresa pues, como afirma Gerencie (2022), entre más se utilicen los equipos, se generan más ingreso, pero también se desgastan más, esto implica un mayor gasto por depreciación y disminuye la utilidad. Cabe resaltar que la empresa se apoya considerablemente en la tecnología para tomar las órdenes y adornar sus instalaciones.

Ambiental:

- Las emergencias sanitarias como lo ocurrido con la Viruela del Mono y el COVID 19, afectan a las empresas de manera negativa pues como se menciona anteriormente el cambio del comportamiento del cliente o como este prioriza su dinero en salud. Esto hace que la capacidad de gasto en lugares de diversión, entretenimiento y turismo se disminuya y se puede traducir a menos visitas al lugar y con esto disminuya el ingreso de las ventas a la empresa.

- De acuerdo con el Ministerio de Vivienda en Colombia (2022), en el decreto 596 de 2016, se “reglamenta el esquema de aprovechamiento”, pues establece que es obligación de las personas separar los residuos para ser presentados a la empresa responsable de su

recolección y transporte. Esto afecta a la empresa de manera positiva pues además de cumplir con lo pactado por salubridad, cuida al consumidor y sus empleados.

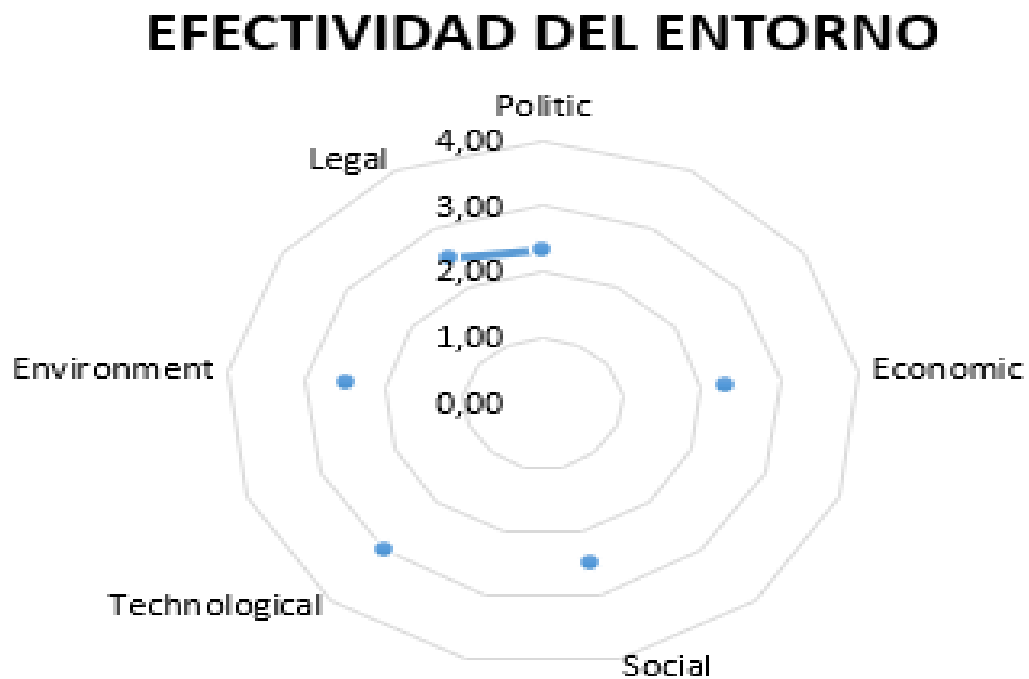
Legal:

- De acuerdo al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia (s,f), afirma bajo el Decreto único del sector trabajo 1072 de 2015 establecido en su libro 2, parte 2, título 4, capítulo 6, las disposiciones para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para que los empleadores desarrollen un proceso lógico y por etapas para mejorar continuamente la gestión de peligros y riesgos que afectan la seguridad y salud en el trabajo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, a continuación se presenta gráficamente como este análisis puede ser relacionado a la efectividad del entorno de la empresa.

Figura 2

PESTEL, efectividad del entorno de la empresa.



Como se puede observar en la gráfica anterior, respecto a la efectividad del entorno es muy notorio que los factores que más influyen de manera negativa en la industria son el factor económico, legal y político, estando estos dos últimos en el mismo nivel de importancia. La empresa se ve afectada por los cambios en normativas y regulaciones, los cuales la obligan a estar en constante actualización de las leyes que se expiden en relación con el modelo de negocio, afectando principalmente las leyes impuestas en la elaboración y distribución de alimentos. De la misma manera, la empresa se ve afectada por la inestabilidad política y las decisiones extraordinarias que tome el gobierno, como se evidencia por las implicaciones de la pandemia y el paro nacional, que impactaron en los resultados y rendimientos de la compañía. Por otro lado, los aspectos económicos involucran notoriamente los beneficios de la organización, ya que el

aumento de las tasas de interés y de impuestos obligan a subir los precios de los productos y servicios, generando menos demanda de clientes por la dificultad de poder adquisitivo.

Figura 3

PESTEL, efectividad de la empresa.



Respecto a la efectividad de la empresa correspondiente a cada factor, se puede afirmar que la empresa responde bien ante los factores sociales, tecnológicos y ambientales. La compañía aprovecha las oportunidades tecnológicas y las implementa en sus operaciones, brindando un servicio más automatizado y eficiente. La organización es reconocida en toda la ciudad, convirtiéndose en un representante importante para esta, por ende, a nivel social es atractiva y permite fomentar el turismo en la región. Por último, en el aspecto ambiental se puede desenvolver fácilmente, dado que tiene la posibilidad de manejar los residuos de alimentos de manera que contribuya al medio ambiente, como también utilizar productos sostenibles le da la posibilidad a la empresa en disminuir la contaminación ambiental, mejorando su reputación ante los consumidores.

4.1.1.5. Análisis fuerzas competitivas de la industria

Para el análisis de las diversas fuerzas competitivas se usa el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual es un modelo de conocimiento general para gestores de unidades estratégicas de negocio. La aplicación permite identificar su situación actual y crear una estrategia para obtener ventajas competitivas.

Para efectos explicativos, se muestra el modelo de manera gráfica.

Figura 4

5 fuerzas de Porter.



En el poder que ejercen las fuerzas en la industria y el modelo de negocio empleado por la empresa, se evidencia que actualmente la entrada a esta industria es poco atractiva, pues el nivel de competencia y los clientes potenciales ya tienen sus lugares de preferencia y habitualmente les cuesta conocer nuevos espacios.

Dicho lo anterior, se puede entender esta industria como una ventaja competitiva y distintiva, sustentable en el tiempo que permite garantizar la participación del mercado necesaria para “El Parche del Gato” garantizando su rentabilidad. Esto se debe a que son innovadores en la ambientación tipo *rooftop*, los productos que manejan son frescos y la decoración es acorde con el ambiente cultural que se vive en la ciudad de Cali.

4.1.2. Oportunidad de negocio

En esta sección, se muestra la naturaleza de la empresa, su propuesta de valor, su mercado objetivo y quienes se pueden catalogar por clientes.

4.1.2.1. Identificación de la empresa, misión, visión y objetivos

La empresa “El Parche del Gato” es un restaurante bar, que combina la fantasía y lo práctico. El diseño del lugar está inspirado en la vida de un gato, pues incluye juegos de mesa, arquitectura de concepto abierto, colores llamativos e independencia de espacios entre mesas. Además, brinda una experiencia de sabor basada en platos originales y exquisitos, y la complicidad del personal para celebrar eventos. A continuación, se presentan la misión y visión del restaurante:

Misión: Enamorar a nuestros clientes con alimentos de calidad, a través de un servicio innovador en espacios creativos.

Visión: Ser reconocidos por marcar tendencia y expandir nuestra marca mediante un modelo de desarrollo que integre lo económico, social y ambiental

Los objetivos principales del restaurante-bar son:

- Lograr la rentabilidad esperada.
- Incrementar ventas.

- Implementar procesos de aprendizaje
- Extender cobertura de servicios
- Mantener la satisfacción de clientes.
- Desarrollar procesos innovadores
- Ser el mejor lugar para trabajar

4.1.2.1. Descripción de la idea y aspectos distintivos

El Parche del Gato es un bar restaurante temático orientado a vivir la experiencia de ser un gato, es decir, el estilo de vida y personalidad de los gatos es el principal inspirador del negocio. Entre sus aspectos distintivos, se encuentra la ambientación utilizando telas, luces colgantes y muebles prácticos como parte de la decoración. Seguido de esto, los colores amarillos, negro y rojo están presentes dentro de todo el espacio, no solo en los muebles sino en las tonalidades de la luz.

Respecto a la comida, el menú de comidas y bebidas, contienen platos originales de su autor, los nombres hacen referencia a la especie felina y algunos gatos famosos de la televisión como “El Gato Félix”. El personal usa uniforme con los colores del lugar y están capacitados con la temática del restaurante.

Otro aspecto distintivo es que el lugar se adecua para la organización de eventos y celebración de fechas especiales con amigos, familia, parejas y empresas, a ellos se le facilitan espacios amplios y ambientados a la celebración.

4.1.2.2. Oportunidad o necesidad que atienden a la propuesta

En Cali, existe una amplia oferta de bares restaurantes *rooftop* variados, desde comidas rápidas hasta cocina de autor y comida gourmet, que hoy representan un segmento cautivador para estas empresas. Por otra parte, un modelo de negocio como este representa un punto de partida para abordar la necesidad de disfrutar momentos de dispersión en espacios diferentes donde se fusione el buen sabor con la diversión y calidad de servicio.

Adicionalmente, de acuerdo con una investigación realizada por Semana (2022), Cali ha incrementado el número de turistas en un 10% (268.430 personas) entre enero y julio de 2022. Esta cifra es mayor que la del 2019 y 40% más que en 2021 durante este mismo periodo. Además, de esta cifra se tiene que 190.354 ciudadanos nacionales visitaron Cali en el primer semestre del año. Esto ayuda a que la empresa sea más atractiva pues favorece la idea de convertir “El Parche del Gato” en un lugar para visitar en Cali.

4.1.2.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo está propuesto por un rango etario aproximado de 18 años a 55 años, que comparten un gusto por la diversión, la comida gourmet y que son amantes de los gatos. Está orientado a personas que quieran tener una experiencia única y divertida, donde pueden complementarlo con una amena conversación, comida y tragos, rodeados de características felinas y caleñas.

4.1.2.4. Atracción de clientes

Una de las formas para atraer clientes son los aspectos distintivos mencionados anteriormente, no obstante, la oferta de valor se compone de tres pilares fundamentales: la

captación de clientes, calidad de los productos y del servicio prestado basados en la ambientación y la diversión.

Los pilares sirven como medidor de la reputación del lugar, pues el éxito de este negocio radica principalmente en la voz a voz, la recomendación de un cliente que ya los visitó a otras personas, así tienen la oportunidad de resaltar su experiencia en el lugar.

Finalmente, las alianzas constituyen un aspecto importante, la integración con otras empresas, influenciadores, agencias de viaje y turismo, portales web, bancos, entre otros, podrían apoyar la captación en masa de clientes potenciales para posicionar el restaurante bar como uno de los mejores *rooftops* de la ciudad.

4.1.3. Modelo de negocio

En esta sección, se desarrolla la descripción del modelo de negocio, los segmentos de mercado a los que está dirigida la empresa, la propuesta de valor, los canales de distribución que tiene la empresa, sus actividades claves, entre otros. Esto es importante, porque permite evaluar internamente la empresa para tomar decisiones y asignar estrategias y tácticas.

4.1.3.1. Descripción del modelo de negocio

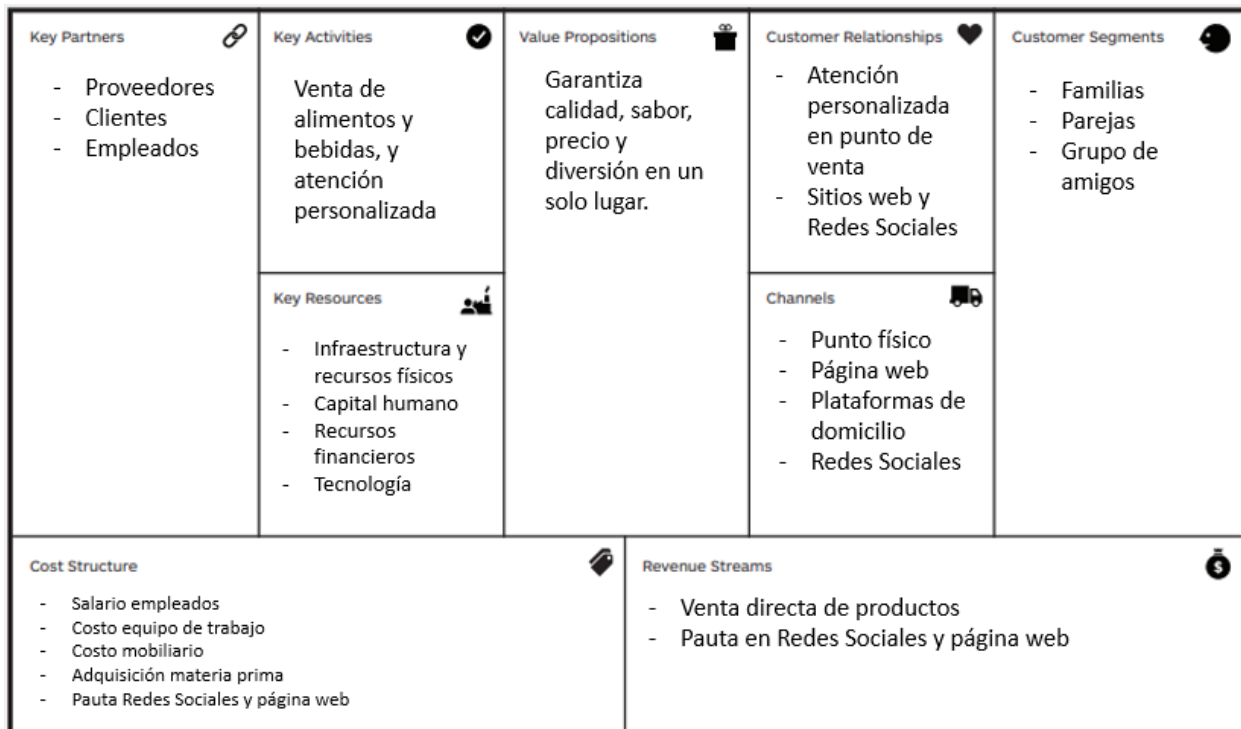
Para realizar la descripción del modelo de negocio se utiliza la metodología canvas. Según Alcalde (2022), el modelo canvas analiza modelos de negocio de forma simplificada, pues se visualiza de manera global.

Como resultado se evidencia que el negocio “El parche del Gato”, se encuentra en un estado optimo. Debido a que tienen claro cuál es su diferenciador, tienen segmentado los clientes y las

personas de mayor interés, además, conocen cuales son las actividades claves y sus fuentes de recurso. También tienen una buena relación con el cliente en sus diferentes canales. Sin embargo, a pesar de que la estructura de costos es mayor a la de ingreso, tienen claro cuáles son las tácticas para cumplir con sus objetivos.

Figura 5

Modelo CANVAS.



4.1.3.2. Segmentos de mercado

El segmento de mercado principal al que va dirigido la empresa corresponde a personas de un estrato socio económico medio, que les gusta salir a comer con familia, amigos y pareja y comparten intereses.

4.1.3.3. Propuesta de valor

La propuesta de valor está dada por una ambientación cómoda, atractiva y acorde a la temática, atención personalizada, buena comida y bebidas que a la vez son alusivas al restaurante. Lo más importante es que se garantiza calidad, sabor, precio y diversión en un solo lugar.

4.1.3.4. Canales de distribución

Teniendo en cuenta que se habla de un bar restaurante, el canal principal es el punto físico de la empresa; el segundo canal sería la página web donde se pueden hacer reservas y acceder a un menú limitado para domicilios; el tercero son las plataformas de domicilios con las que se tienen alianzas, y el último, redes sociales donde se puede hacer reservas, despachar domicilios y conocer las opiniones de los clientes.

4.1.3.5. Relaciones con los clientes

La relación con los clientes es mixta, se basa en una atención personalizada en el punto físico, en el que se les brinda la información de productos y juegos de mesa disponibles. También, en sitios web y redes sociales, donde se interactúa con los clientes mediante mensajes directos, comentarios y reservas.

4.1.3.6. Modelo de flujo de ingresos

La principal fuente de ingreso es la venta de sus productos en el punto físico. Además, los precios están al alcance del consumidor en todas sus plataformas. Las modalidades de pago son en

efectivo, transferencia y pagos con tarjetas, para el caso de algunos eventos o decoraciones especiales se pide un pago por adelantado.

4.1.3.7. Recursos claves

Entre los recursos claves se tienen los recursos físicos. En este caso, hace referencia a todo lo relacionado con el punto físico, infraestructura, ambientación y localización. Teniendo en cuenta la propuesta de valor que se tiene para la empresa, los elementos que contribuyen a dar una ambientación atractiva son la decoración, el diseño, la ambientación y los juegos. Es importante destacar que, dentro de las instalaciones, un recurso clave es el estacionamiento, aunque no está habilitado en todos los locales. Estos factores mencionados hacen que las personas consideren el restaurante cómodo, lo cual es una valoración muy importante para la naturaleza de este negocio.

Otro recurso clave es el capital humano. La empresa cuenta con un personal altamente calificado, atento, servicial e informado, cuentan con personal encargado de la preparación de alimentos comprometidos con la calidad y limpieza de los alimentos, todo esto contribuye a la satisfacción de los clientes y las recomendaciones que pueden hacer del lugar. Adicionalmente, las personas en las áreas administrativas están capacitadas para administrar y entender las necesidades del negocio para mantener su atractivo.

Los recursos financieros juegan un papel muy importante en la empresa, pues son aquellos que ayudan constantemente a la innovación y mejoras de infraestructura que se requieren. Respecto a los recursos tecnológicos, estos representan un papel preponderante pues son aquellos necesarios e implementados con el propósito de innovar continuamente, es así como la empresa

ha mejorado la atención del cliente automatizando y digitalizando el servicio (sistema de pedidos interactivo mediante pantallas táctiles).

Los recursos descritos previamente permiten entender la experiencia que se transmite a los clientes. La experiencia del cliente siempre está enfocada en ir más allá de satisfacer su necesidad de alimentación, esparcimiento y relaciones sociales. Esto debe ir enfocado en formar una relación a largo plazo con los clientes, garantizando fidelización del cliente.

4.1.3.8. Actividades claves

Entre las actividades claves identificadas se tiene la capacitación del personal dirigido a la atención al público y preparación de alimentos. La supervisión, el seguimiento y la evaluación sobre estas capacitaciones es parte de las actividades claves.

El control de calidad de la logística de abastecimiento y la satisfacción de los clientes también son parte de las actividades, pues afecta directamente la garantía de la oferta respecto a la cantidad y calidad del producto. En último lugar, se tiene la promoción del servicio condicionada a la experiencia, pues siempre están garantizando la diversión y la calidad de los productos.

4.1.3.9. Asociaciones claves

Las asociaciones claves son referentes a las alianzas estratégicas posibles. Una de ellas es la presencia que tienen en aplicaciones de domicilios como lo es Rappi. Sin embargo, no es el fuerte de la empresa, pues su garantía radica en la experiencia del consumidor en el punto físico.

4.1.3.10. Análisis interno

4.1.3.10.1. Análisis DOFA

Figura 6

Análisis DOFA.

MATRIZ DOFA		ANÁLISIS EXTERNO		
		AMENAZAS	OPORTUNIDADES	
		<ul style="list-style-type: none"> La competencia de acuerdo con la ubicación geográfica Los costos de la materia prima Malas recomendaciones Mala preparación del personal Subida de impuestos Alza de la inflación Pandemia Paros políticos 	<ul style="list-style-type: none"> Brindar empleo a la comunidad Mejorar constantemente las instalaciones Diversificación de los platos Conocer el mercado objetivo y nicho de mercado con mayor claridad Ubicarse en los lugares donde se encuentra su segmento Aprovechamiento de las plataformas digitales y redes sociales 	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> Ubicación estratégica y concurrida Variedad de platos y bebidas Personal capacitado para atención Instalaciones adecuadas para el servicio Innovación y variación de los servicios prestados Restaurante de tradición en Cali Adecuación de los espacios dentro del restaurante 	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <ul style="list-style-type: none"> Ubicar nuevos puntos físicos en la ciudad con parqueadero. Desarrollar un producto por medio de la aplicación que sirva como experiencia al consumidor a la hora de usar la app. Mejorar y ampliar la carta para que sean mejores las recomendaciones 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un programan de servicio al cliente para mantener su lealtad. Iniciar un programa donde los clientes evalúen la calidad del servicio prestado. Organizar, planificar e implementar el uso de las estrategias en redes sociales.
	DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> La variedad que ofrece la competencia del mercado 2 ubicaciones en la ciudad Desconocimiento en los segmentos a los que va dirigido Apropiación y difusión de la cultura organizacional de la empresa 	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <ul style="list-style-type: none"> Preparar a los trabajadores de forma profunda sobre la cultura organizacional. Abrir más puntos de venta en la ciudad. Investigar y ahondar en el cliente objetivo 	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <ul style="list-style-type: none"> Con la nueva apertura de restaurantes, generar empleo en la zona. Determinar el mercado objetivo y los segmentos a los que debe ir dirigida la comunicación. Mejorar la propuesta de servicio de la competencia

Después de analizar las estrategias cruzadas, se determinó que las principales ventajas competitivas que tiene la empresa son:

- Ambientación e infraestructura, pues es un lugar cómodo y entretenido que es coherente con el nombre de la empresa.
- Atención al cliente y especialidad, privilegiando la cordialidad y rapidez de la atención a la hora de solucionar dudas respecto a los productos de la carta y la temática del restaurante.

Estas ventajas son importantes pues de estas se puede sacar provecho a la hora de implementar las estrategias. Ahora bien, como oportunidad de mejora se encontró lo siguiente:

- Que enfatizen en un proceso de selección de empleados donde se comunique quien es la empresa, que hace y cuál es su propósito. Esto es importante porque habla muy bien de que la empresa se preocupa por si misma y a su vez por el bienestar de sus empleados dentro de ella.
- Abrir nuevas sedes en Cali, esto además de aportar a disminuir el desempleo de la ciudad, le permite tener mayor ocupación en el mercado de los restaurantes y ser más notorios, por ende, sus ingresos pueden incrementar.

Con estas ventajas y oportunidades de mejora, se pretende evaluar cual es el paso a seguir de la compañía.

4.1.1.1. Plan de marketing:

4.1.1.1. Objetivos de marketing

4.1.1.1. Objetivo general

Posicionar el restaurante “El Parche del Gato” como uno de los lugares más turísticos de Cali.

4.1.1.1. Objetivo específico

- Captar y fidelizar nuevos clientes.
- Entrar en nuevos segmentos convenientes para la empresa.
- Alcanzar y superar la expectativa de los clientes.

4.1.1.1. Estrategia de segmentación: enfoque a los diferentes mercados

- Empresas: corresponden a eventos corporativos bien sea con los trabajadores o reuniones de negocio.
- Personas naturales: son familias, parejas, amigos, etc., que tengan la necesidad de una experiencia diferente en un ambiente divertido y con buenos precios. Son personas que buscan experiencias diferentes dentro de la ciudad y gozan de una capacidad adquisitiva media a alta, además, son personas amantes de los animales, comida gourmet, juegos de mesa y excelente servicio.

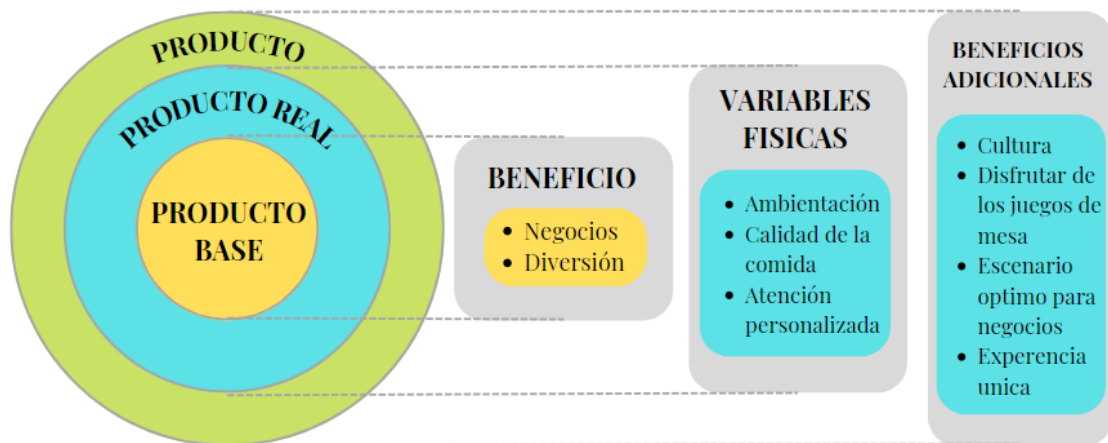
4.1.3.10.2. Estrategia de producto

Esta estrategia es utilizada por el restaurante detallado en el siguiente esquema. Se considera como base el producto que brinda a sus clientes, en este caso se tiene a empresas y personas, es decir pueden ser posibles negocios y diversión, respectivamente. Adicionalmente, “El Parche del Gato” ofrece servicios y productos similares, sin embargo, su diferenciador radica en los servicios y atención adicional que se brinda sobre el producto.

Uno de los aspectos más importantes para las empresas es tener un ambiente donde sus empleados y clientes se sientan cómodos. Respecto a las personas naturales, la posibilidad de vivir una experiencia en cada punto físico, la calidad de los alimentos y la posibilidad de divertirse y salir de la rutina.

Figura 7

Estructura producto/servicio.



4.1.3.10.3. Estrategia de distribución

La distribución de los productos consiste en el servicio a la mesa y el uso de domicilios por plataformas. Sin embargo, se puede llegar a considerar que las redes sociales y la página web sean un canal de venta. Actualmente, los canales de ventas y promoción electrónica son relevantes para

el éxito de múltiples negocios. Sin embargo, para el restaurante, estos canales serán también una fuente de comunicación y difusión del producto y servicio. Ahora bien, dicho lo anterior y teniendo en cuenta los objetivos, se proponen una estrategia y unas tácticas para dar cumplimiento a lo mencionado.

Estrategia: Distribuir la comunicación de los productos eficientemente en los canales de venta.

Tácticas:

- Crear una página web donde se tenga el conocimiento del menú, los juegos y los servicios que ofrecen. También que se puedan hacer pedidos por medio de esta o redirigirlos a un canal de ventas como WhatsApp Business.
- En Instagram, se propone identificar una serie de “#” que hagan referencia al cliente potencial. Además, optimizar la biografía con un link que se redirija a los canales, como Rappi, página web, WhatsApp Business, entre otros. También crear una parrilla de contenido donde se haga contenido de valor para el cliente y se esté a la tendencia.
- En Facebook, se propone crear una red de comunidad donde las personas puedan escribir y hacer recomendaciones. Adicionalmente, el contenido para esta red social será muy informativo acerca del restaurante. Por otro lado, es importante que cuente con los botones “contáctanos”, “correo electrónico” y “haz tu pedido”.
- En TikTok, se propone abrir esta red social y subir contenido en tendencia acomodado al tipo de comunicación del restaurante.
- LinkedIn, se propone abrir esta red social porque se quiere abarcar público empresarial. Entonces, para esta red social, se subirá contenido de empresas con las que se

ha trabajado, información de los empleados, labores sociales y alianzas que tenga la empresa, ofertas laborales, capacitaciones, etc.

- Plataformas de domicilio (Rappi, DiDi Foods, Uber Eats, IFood, etc.). Para estos, se propone crear una serie de alianzas donde se ofrezcan descuentos especiales por pedir por la app, además, se propone sacar un producto que lleve la experiencia del restaurante a las casas.

4.1.1.1. Estrategia de comunicaciones

Como se mencionó anteriormente, se tienen unas tácticas referentes a diferentes canales donde la empresa debe hacer presencia. Teniendo esto en cuenta, en esta parte se propone una estrategia enfocada a la comunicación y se define el tono de comunicación por cada canal y lo que debe postear.

Tono de comunicación: amigable, divertido y cercano.

Estrategia: generar reconocimiento de marca

Plataforma de comunicación: "Una experiencia al alcance de tus garritas"

Tácticas:

- Página web: mostrar quién es la empresa, qué hacen, cómo lo hacen, cuáles son sus diferenciadores, sus productos y servicios, ofrecer el canal de domicilio por medio de la página.

- Instagram: crear un *feed* (cuadrícula del perfil de Instagram, donde se pueden ver las fotos y videos que se suben) donde se encuentre contenido de valor,

referente a quien es la empresa, que hacen y cómo lo hacen. También, generar un contenido tendencia para que la empresa tenga tráfico orgánico. Además, de optimizar la biografía.

- Facebook: subir contenido en el que se muestran los productos, servicios, y experiencias que tiene el consumidor en su visita al punto físico.
- TikTok: generar tráfico a la página web para que conozcan la empresa. Aquí, deben crear contenido en tendencia informando sobre los productos.
- LinkedIn: si bien el tono es informal, el tipo de contenido que deben subir aquí debe ser muy empresarial, haciendo referencia a la esencia de la marca, que buscan y que pueden ofrecer al sector donde se encuentran.
- Plataformas de domicilio (Rappi, DiDi Foods, Uber Eats, IFood, etc.), crear un producto donde las personas pueden tener la “Experiencia Parche del Gato, al alcance de sus garras”

4.2. Revisión de control interno en el área contable

Debido a las implicaciones que pueden generar las faltas de controles en el área contable, así como las que están relacionadas indirectamente a ella, se procede a realizar un sistema de control interno que está compuesto por una lista de chequeo COSO y una matriz de riesgo. Por consiguiente, la lista de chequeo contiene un conjunto de preguntas que ayudan a verificar los elementos que influyen negativamente dentro de la organización, con el fin de conocer los aspectos que podrían impactar a la empresa, como también proporcionar evidencias de la información recopilada durante el proceso de control interno. Además, con la información suministrada se pretende elaborar una matriz de riesgo, que permite recopilar las falencias o irregularidades de la empresa que fueron detectados en la lista de chequeo, evaluar los riesgos encontrados y establecer su tratamiento, así mismo el impacto e implicaciones que estos pueden generar en la empresa.

4.2.1. Lista de chequeo

Una vez aplicado el cuestionario de la lista de chequeo (ver anexo 2), y de acuerdo con los lineamientos de *COSO IV*, se logra recopilar la información que permite identificar aquellos aspectos que la empresa no está controlando y que más adelante existiría la posibilidad de que se generen riesgos que afecten los objetivos de la organización. Se realiza un análisis de los hallazgos y se determinan las falencias del restaurante.

La empresa no cuenta con una cultura organizacional definida, lo cual dificulta el poder transmitir a cada uno de los colaboradores los valores y las costumbres de la organización para generar un compromiso hacia el logro de los objetivos, cabe resaltar que en la actualidad la empresa se encuentra trabajando en estos aspectos. Tampoco se logra evidenciar una buena tolerancia al riesgo, esto puede interferir en la gestión del riesgo que la empresa lleva a cabo, dado que, en caso de que aparezca un riesgo no va a ser capaz de soportarlo. Por otro lado, la empresa durante su planificación estratégica no contempla los riesgos que estén relacionados a esta, amenazando las actividades que se esperan realizar para el cumplimiento de los objetivos. Además, la empresa en gran parte no contempla los riesgos relacionados al área contable, tampoco supervisa el desempeño de esta misma, cabe aclarar que conoce las implicaciones que se pueden generar y están más relacionadas al tema de impuestos. Como se menciona a lo largo de este trabajo, la empresa anteriormente estaba realizando procesos de control interno dentro de la organización en todas sus áreas, pero estas no fueron concretadas, por lo que en la actualidad, la empresa solamente cuenta con una matriz de riesgo enfocada para la parte operativa, siendo está la que se encuentra enfocada en la preparación de los productos y en el área de la cocina, previniendo los riesgos relacionados a las materias primas y al cuidado de los empleados. Ahora bien, la empresa no tiene las medidas necesarias para prevenir los riesgos futuros, esto se debe a que no cuenta con un área

determinada que se encargue de determinar los riesgos que puedan afectar a la organización, sino que cada uno de los diferentes equipos que tienen designados una actividad lo hacen. Adicional a esto, la organización no tiene establecido un presupuesto para contrarrestar los riesgos que impacten en ella, solo contempla los relacionados a los riesgos financieros.

Por último, en cuanto a los canales de información la empresa presenta falencias, a pesar de que cuenta con un sistema de información que permite identificar los riesgos potenciales, donde cada persona encargada de un área reporta las anomalías presentadas, en términos generales no posee información útil que contribuya a la gestión de riesgos. Además, no realiza informes de desempeño para las áreas o equipos de la organización, de la misma forma las áreas objetivo como la contable y la de mercadeo no son evaluadas. Por otro lado, las implicaciones que generan los cambios realizados dentro de la organización son tenidas en cuenta, pero no son documentadas ni comunicadas a través de las áreas, puesto que se observa que para la empresa esto toma mucho tiempo.

4.2.2. Matriz de riesgo

Gracias a la información recopilada y de acuerdo con los resultados obtenidos de la lista de chequeo, se determinan los riesgos potenciales que afectan directamente a la empresa en un entorno tanto externo como interno, es decir, teniendo en cuenta los riesgos relacionados al entorno económico, la industria, los procesos internos, la gestión administrativa, canales de información y la contabilidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se desarrolla la matriz de riesgos (ver anexo 3); donde se describen los riesgos más significativos que probablemente tengan una influencia negativa en la empresa, explicando la causalidad, los posibles efectos que generan en la empresa, las acciones

recomendadas para prevenir los riesgos y el nivel de impacto que pueden generar en la organización junto con la probabilidad de ocurrencia, para así determinar el nivel de riesgo para cada uno de los riesgos clasificados. Gracias a esto, la empresa puede tener la oportunidad de prevenir y actuar con antelación ante los posibles riesgos que tienen una alta probabilidad de ocurrencia e impacto, y que pueden obstaculizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

De acuerdo con la matriz de riesgo elaborada, la compañía debe de tomar las medidas necesarias establecidas en el anexo 3, con el fin de disminuir el riesgo que enfrenta la empresa. Es indispensable que la gerencia tome consciencia de las falencias que se pueden presentar, debido a la excesiva confianza en las actividades de los directivos. Por otro lado, se determinó altos niveles de riesgo relacionados al área contable. En cuanto a errores de digitación, la empresa debe tener presente que se debe realizar de manera adecuada la manipulación de los sistemas contables para no generar problemas en la información contable que se maneja y se presenta. El control de los inventarios es esencial en las operaciones del restaurante, puesto que se puede generar inconsistencia en los soportes de entrada y salida de suministros. Relacionado con el riesgo anterior, los documentos soporte ocasionan que haya un nivel alto de afectación en la información contable, dado que, al no cumplir los procedimientos adecuados, la información que se almacene va a tener poca justificación y trazabilidad de las transacciones.

Conclusiones

El principal problema radica en que la empresa “El Parche del Gato” no cuenta con control interno y por ende no dimensiona los riesgos de no contar con el mismo. De acuerdo con los hallazgos de la investigación, se encuentra que la empresa no tiene establecidos controles internos para sus áreas, disminuyendo la efectividad en las mismas y el cumplimiento de objetivos. Por otra parte, los resultados de las entrevistas y los cuestionarios determinan que hay otros procesos organizacionales que necesitan controles y seguimiento, puesto que sus implicaciones relacionan a toda la empresa en general. Por lo que se propone un sistema de control interno compuesto por el cuestionario de la lista de chequeo, que permite la verificación del cumplimiento adecuado de los procedimientos y la correcta ejecución de las actividades relacionadas a las áreas. Para ello, se elabora una matriz de riesgo que evalúa la probabilidad y el impacto de los riesgos que afectan tanto directa como indirectamente a la organización.

En lo que respecta al área de mercadeo se encuentran falencias en la apropiación que tiene los empleados con la empresa. Esto se debe a que no cuentan con una misión y visión compartida, a pesar de que en sus procesos de selección se hacen los debidos entrenamientos para dar a conocerlos. Adicionalmente, se evidencia que deben mejorar la comunicación y su intensidad para lograr conectar con el consumidor. Con la idea de subsanar las falencias mencionadas anteriormente, se realiza un plan de mercadeo con una base fuerte en los antecedentes que dan pie a la propuesta de la estrategia que se recomienda usar para que se minimicen los riesgos, pues la empresa ya tiene un reconocimiento establecido por parte de su público y los empleados conocen sus bases (misión, visión, valores institucionales, etc) de manera implícita. Con esto, se pretende mejorar la comunicación de adentro hacia afuera de la empresa, haciendo énfasis en el desarrollo

e implementación de las redes sociales como uno de canales de fidelización y comunicación hacia los consumidores.

En el área de mercadeo, es muy importante mejorar la misión, respecto a un objetivo específico, **Medible**, **Alcanzable**, **Relevante**, y con un **Tiempo** definido (SMART, de acuerdo a sus siglas en inglés), y la visión para aumentar la visibilidad tanto para los empleados como para los consumidores. También se recomienda la implementación de la estrategia propuesta para lograr definir el mercado objetivo con mayor claridad y generar una comunidad fiel a la marca. El propósito con estas recomendaciones es que se haga del restaurante un de los lugares turísticos de Cali.

Por último, se realizó una reunión con la gerencia con el fin de dar a conocer los entregables, evaluar la claridad de la información suministrada y, finalmente, brindar los soportes necesarios para el mejoramiento de las áreas analizadas. Para ello, se mostró la aplicación y el manejo de cada una de las propuestas, teniendo una respuesta positiva por el dueño para el uso a largo plazo de lo propuesto en su empresa.

Referencias bibliográficas

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *El Buzón de Pacioli*, 76, 1-17. <https://www.itson.mx/pacioli>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (s. f.). *Estrategias para un buen turismo*. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/turismo/publicaciones/164172/estrategias-para-un-buen-turismo/>
- Ardic, O.P., Mylenko, N. y Saltane, V. (2011). Small and medium enterprises: a cross-country analysis with a new data set. *The World Bank Policy Research, Working Paper 5538*, 1(1), 1-30. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0106.2012.00596.x>
- Calle, D. M. (2015). *Plan anual de mercadeo 2014 aplicado a la empresa La Nueva Bodega, a partir de una auditoría de marketing del periodo 2013* (Bachelor's thesis).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (s, f). About Us. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. <https://www.coso.org/SitePages/About-Us.aspx>
- Contaduría General de la Nación. (2016). *Procedimiento para la evaluación del control interno contable*. In Contaduría General de la Nación.
- Durón García, C. (2015). El plan de negocios para la industria restaurantera (6.a ed., Vol. 3). <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icea/n6/titulo.html>
- Emis University. (2022). *El Parche del Gato S.A.S. (Colombia)*. Recuperado de la base de datos de Emis University

Equipo Editorial Py+. (s. f.). *¿Cuál es la importancia de las pymes en la economía colombiana?*

Py+. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia#:~:text=Las%20pymes%20unidas%20son%20la%20empresa%20m%C3%A1s%20grande%20de%20Colombia,-A%20pesar%20de&text=Durante%202021%20se%20crearon%20307.679,cerca%20del%2080%20%25%20del%20empleo>

Galilea, C. (2022, enero 13). *Qué es un plan de marketing según Kotler*. Comunicare - Agencia de Marketing Online. <https://www.comunicare.es/que-es-un-plan-de-marketing-segun-kotler/>

Gerencie.com. (2022, September 16). *¿Qué es la depreciación?* Gerencie.Com.

Kippeo. (3 de abril de 2021). *¿Conoces las consecuencias del robo de datos?*. Kippeo. <https://kippeo.com/conoces-las-consecuencias-del-robo-de-datos/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8 ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (10 de enero de 2022). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/>

Mundi. (20 de septiembre de 2022). *¿Cómo afecta el tipo de cambio a las empresas?* Mundi. <https://mundi.io/finanzas/como-afecta-tipo-cambio/>

- Murillo, M. y Restrepo, L. (2016). Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia. Bogotá: Confecámaras. Recuperado el 1 de diciembre de 2018 de: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_11.pdf
- Portafolio. (8 de Agosto de 2022). *Las bebidas azucaradas que tendrían impuestos en el gobierno Petro*. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/gobierno/las-bebidas-azucaradas-que-tendrian-impuestos-en-el-gobierno-petro-569281>
- PricewaterhouseCoopers. (s. f.). *Reducción jornada laboral*. PwC. <https://www.pwc.com/co/es/pwc-insights/reduccion-jornada-laboral.html>
- Quinaluisa, N. Ponce V. , Muñoz, S. Ortega, X. Y Pérez, J. (2018). Internal control and its application tools between COSO and COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283.
- Rey G., A. Z., & Times E., E. M. (2021). *Evaluación de los controles del área de facturación de la empresa servicios integrales personalizados S.A.S* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia. <http://hdl.handle.net/20.500.12494/43581>
- Salazar, M.J. (2016). *Cuestionario de control interno para el área contable de las pymes del Cantón Milagro*. Universidad Estatal de Milagro. <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/3315/1/CUESTIONARIOS%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20PARA%20EL%20ÁREA%20CONTABLE%20DE%20LAS%20PYMES%20DEL%20CANTÓN%20MILAGRO.pdf>
- Santa Cruz, M. (2015). El control interno basado en el modelo COSO. *Revista De Investigación Valor Contable*, 1. 36-43. <https://doi.org/10.17162/rivc.v1i1.832>.

- Semana. (2022). *Las cifras del turismo en Cali: así le ha ido este año a la ciudad*. Semana.
<https://www.semana.com/nacion/cali/articulo/las-cifras-del-turismo-en-cali-asi-le-ha-ido-este-ano-a-la-ciudad/202231/>
- Thompson, I. (2006). *Misión y visión*. Promonegocios.net.
<https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Ubillús M., J. M., Tamayo C., C. D., y Zambrano I., M. M. (2016). El control interno como herramienta eficiente en las Pymes de la ciudad de Portoviejo. *ECA Sinergia*, 7(2), 6.
https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v7i2.378
- Universidad Pontificia Bolivariana. (14 de septiembre de 2021). *El comportamiento del consumidor colombiano en la postpandemia*. UPB. <https://www.upb.edu.co/es/central-blogs/politica-y-sociedad/comportamiento-consumidor-post-covid>
- Varum, C. y Rocha, V. (2013). Employment and SMEs during crises. *Small Business Economics*, 40(1), 9-25. <https://doi.org/10.1007/s11187-011-9343-6>
- Vergara de la Ossa, R. (2018). *Modelo de Control Interno para pequeños y medianos restaurantes*. *Libre Empresa*, 15(2), 75–97. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2018v15n2.5284>

Anexos

Anexo 1: Análisis PESTEL y Porter

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1rEGKIVV0NwAGEVGuKNituuL7gogtoAz2/edit?usp=share_link&ouid=105289939091657129486&rtpof=true&sd=true

Anexo 2: Lista de chequeo

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1v2XOKTDb7rH6peCpNJd0yF40KDdxCOpL/edit?usp=share_link&ouid=105289939091657129486&rtpof=true&sd=true

Anexo 3: Matriz de riesgo

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1f3GPVdeNrF23VOL34O2SkNSWfdbA6Q_/edit?usp=share_link&ouid=105289939091657129486&rtpof=true&sd=true

Anexo 4: Preguntas entrevista a profundidad

https://docs.google.com/document/d/1rxrt-38chRIXoVSSVu3uNGqx2aE2YpSQO0_wQCEz9Aw/edit?usp=share_link