



Yalla

Comida Árabe



ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE YALA

JOSE DANIEL GUERRERO MUÑOZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017



ANÁLISIS ESTRATEGICO DEL RESTAURANTE YALA

JOSE DANIEL GUERRERO MUÑOZ

Proyecto de Investigación

Tutor Temático del Proyecto

Angela Maria Gartner

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2017

Tablas e Ilustraciones

Tabla 1: “Estado de resultados mes de febrero 2017”	47
Tabla 2 “Matriz DOFA, EFE “	50
Tabla 3: “Matriz DOFA, EFI”	51
Ilustración 1: “CANVAS”	49

Resumen

De acuerdo con la definición presentada por la UNESCO en el año 2007, “Las industrias culturales están definidas como aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de la producción de bienes y servicios basados en el conocimiento (tanto tradicional como contemporáneo). Lo que las industrias culturales tienen en común, es que todas usan su creatividad, conocimiento cultural, y propiedad intelectual, para producir productos y servicios con valor social y cultural”.

En los últimos años se ha mostrado una gran evidencia en el éxito creciente de la gastronomía, no sólo como generador de dinero sino también desde una perspectiva comunicativa. Entendida y vista como una Industria Creativa, la gastronomía está adquiriendo cada vez más peso en el mercado de la comunicación y el arte; se están desarrollando planes estratégicos que acercan progresivamente el sector gastronómico a todos los públicos, fortaleciendo el arte de la cocina y haciendo de éste un talento accesible y disponible para todos.

“*Yala* restaurante comida árabe” está ubicado en la ciudad de Santiago de Cali en la carrera 6 # 2 -115 del barrio San Antonio. Cuenta con 10 años de servicio en el sector de los restaurantes; ofrece a su clientela platos a la carta tradicionales y ancestrales de la cultura árabe, en especial, platos típicos del Líbano; su plato fuerte es la “*showarma*” tradicional. Además ofrece shows de danza árabe dando una muestra de cultura internacional para todos los caleños.

El proyecto de investigación tiene como finalidad la construcción de herramientas de análisis administrativas como el modelo Canvas y el análisis de la matriz DOFA. Dicho proyecto se soporta bajo un método de investigación cualitativa con instrumentos como la observación y la entrevista a profundidad, donde se pretende encontrar aquellos factores

internos o externos con el fin de tener suficiente información y poder construir el modelo Canvas, apoyándose por medio de la matriz DOFA. Adicional a esto, generar ideas desde una perspectiva académica gerencial, que puedan llevar a una solución de los problemas que se identifiquen a partir de este trabajo.

Palabras claves

Restaurante árabe, comida árabe, cultura, industria culturales, CANVAS , DOFA, tradición, Análisis Estratégico, Empresa.

Abstract

In accordance with the definition presented by the UNESCO in the year 2007, "the cultural industries are defined as those that produce creative and artistic products, tangible or intangible, and that have the potential to create wealth and generate income through the exploitation of cultural assets and the production of goods and services based on knowledge (both traditional and contemporary). The cultural industries have in common, the fact that all of them use their creativity, cultural knowledge, and intellectual property, to produce products and services with social and cultural value".

The growing success of gastronomic industry is great evidence that not only it serves as a money generator, but also from a communicative perspective as shown in recent years. Understood and seen as a creative industry, gastronomy is gaining more and more weight in the market of communication and art; developing strategic plans which progressively approach the gastronomic industry to kinds of public. Therefore, the art of cooking has been strengthened making this talent an accessible tool for everyone.

"Yala Arab cuisine, restaurant, is located in the city of Santiago de Cali in the carrera 6 # 2-115 of San Antonio. It has served 10 years on service industry –restaurants-. It offers its clients traditional and ancestral plates of the Arab culture, in particular, typical dishes from Lebanon; its best is the traditional showarma. It also offers Arabic dance shows giving a taste of international culture to all people in Cali.

This research project aims to build the highly known administrative analysis tools such as model Canvas and the analysis of the SWOT matrix. This project is supported under a method of qualitative research based on observation and depth interviews, which intentions are to find those factors internal or external that affect the company; so one can have sufficient information to build the Canvas model, supported by the SWOT matrix. Additional to the previously mention, one seeks to generate ideas from a management and academic perspective, which may lead to a solutions of the identified problems and future innovations due the opportunities discovered.

Key words

Arabic restaurant, Arabic food, culture, cultural industry, CANVAS, SWOT, tradition, strategic analysis. Company.

Tabla de contenido

Introducción	11
1. Reseña Histórica Restaurante Yala.	13
1.1 Productos	14
2. Marco teórico	15
3. Pregunta y objetivos	21
3.1 Pregunta problema	21
3.1.2 Objetivo general	21
3.1.2.1 Objetivos específicos	21
4. Asuntos Metodológicos	22
4.1 Metodología	22
4.2 Instrumentos de medición	23
4.2.1 Observación	23
4.2.2 Entrevista a profundidad	24
4.2.3 Modelo Administrativo	24
4.3 Procedimiento	24
4.4 Herramientas de análisis.	26
4.4.1 CANVAS	26
4.4.2 Matriz DOFA	27
5. Unidad de análisis	28
5.1 Resultados de la investigación.	28
Visión de Yala	28
Misión de Yala	29
5.1.2 Modelo de negocios CANVAS	29
5.1.2.1 Propuesta de valor	29
5.1.2.2 Segmentos de clientes	30
5.1.2.3 Cadena de valor	31
5.1.2.4 Ingresos	32
5.1.2.5 Canales de distribución y comunicaciones	32
5.1.2.6 Relación con el cliente	33
5.1.2.7 Recursos clave	33

5.1.2.8 Actividades clave	34
5.1.2.9 Red de socios	35
5.1.3 DOFA	35
5.1.3.1 Análisis Interno.	35
5.1.3.1.1 Cultura	36
5.1.3.1.2 Gerencia	36
5.1.3.1.3 Marketing	39
5.1.3.1.4 Producción y operaciones	43
5.1.3.1.5 Informe financiero	45
6. Recomendaciones.	52
Conclusiones	53
BIBLIOGRAFÍA	55

Introducción

Las industrias culturales representan en la actualidad una oportunidad de generar motores de desarrollo desde la creación de bienes y servicios creativos con contenido cultural (Buitrago, 2013; BID, 2014). Es un tema relativamente nuevo por la importancia que ahora representa para la economía.

La gastronomía vista como industria cultural, arrastra elementos esenciales para que a su vez la cultura se fortalezca con tradición e incluso bailes y danzas. “La cocina árabe es una de las más ricas a nivel mundial. Esto se debe a que es el conjunto de una gran variedad de gastronomías pertenecientes a Medio Oriente, entre los principales encontramos las de Turquía, Marruecos, Israel y Líbano.”

Esta investigación enfocada en el Restaurante “Yala comida árabe”, es una iniciativa para la formalización del restaurante que ha permanecido durante 10 años en el sector y que carece de procesos que durante este tiempo no se establecieron o se llevaron de una forma distinta como lo hacen en otros restaurantes, que llevan la gastronomía internacional y muestra cultural a la población caleña.

“La investigación cualitativa se desarrolla básicamente en un contexto de interacción personal. Los roles que van desempeñando el investigador y los elementos de la unidad social objeto de estudio son fruto de una definición y negociación progresiva. De esta forma, el investigador va asumiendo diferentes roles (investigador, participante) según su grado de participación. Por su parte, los sujetos que forman parte del escenario también van definiendo su papel según el grado en que proporcionan información”¹

¹ METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CUALITATIVA, Eduardo García Jiménez. Ediciones Aljibe. Granada (España). 1996.

Las herramientas de evaluación como la matriz DOFA y el modelo Canvas dan muestra de factores externos e internos que se pueden usar a favor de mejora o implementación de estrategias en las organizaciones (David, 2013), sin importar que tan favorable o desfavorable sean para la organización. Esto aplica a cualquier tipo de organización sin dejar de lado sus objetivos misionales que se originaron por medio del Canvas creado en esta investigación, permitiendo ayudar a mejorar la gestión en sí de la compañía, aplicando estrategias bien fundamentadas.

1. Reseña Histórica Restaurante Yala.

Yala, que significa “vamos”, es un restaurante árabe que nació en el año 2006 en el barrio Camino Real en la ciudad de Santiago de Cali, con la idea original de su fundadora Olga Velandia Tafur. Con la finalidad de ofrecer a su clientela platos a la carta tradicionales y ancestrales de la cultura árabe especialmente del Líbano, lo cual da a reconocerse en el mercado caleño con platos típicos árabes, como lo son: los kibbes, falafel, indios de parra entre otros; además su plato fuerte es la showarma tradicional.

La experiencia y academia alrededor de 20 años de la fundadora, Olga Velandia Tafur, ha llevado al restaurante por varias etapas de crecimiento y de diversificación, ofreciendo también panadería y dulcería árabe, los cuales también son productos fuertes de la carta del Restaurante **Yala**. Entre algunos productos de la panadería y dulcería árabe están: postre caliente knafe, mamul-mamules, roscas con ajonjolí, chavakias, namura torta en base de yogur y la baklava.

Dentro de la etapa de desarrollo, el restaurante **Yala** estuvo en el barrio Camino Real durante 7 años. También funcionaba como proveedor de panadería árabe a los almacenes Carulla y Éxito, hasta que en el año 2010, el título de proveedor de panadería árabe, cambia para darle vida al Restaurante **Yala** como única actividad económica. Actualmente se encuentra en la carrera 6 No 2- 115 en el barrio San Antonio de Cali, conservando clientes desde hace 8 años y ofreciendo una comida árabe para sus paladares.

1.1 Productos

Los productos que ofrece el restaurante son:

- **Carta Yala:** Comida típica árabe entre ellos se encuentra, la showarma con pollo y vegetariana, kibbes, falafel, berenjenas al magrib, picada árabe, hamburguesa, limonadas árabes (rosas, azhar, hierbabuena, albahaca y eucalipto) entre otros productos.
- **Almuerzos Yala:** La propuesta de este tipo de almuerzo es innovadora, siempre se manejan cuatro platos fuertes donde se conservan sus proteínas (pollo, trucha, kebab (res) y falafel (menú vegetariano), pero sus entradas, que son la sopas y cremas sin lácteos y sin huevos, los arroces mediterráneos que acompañan los almuerzos y sus salsas de autor cambian; todos los días es un almuerzo diferente y una nueva experiencia para al cliente.
- **Servicio de catering**
- **Pastelería y dulcería árabe:** tortas como Namura, baklava, Mamules
- **Panadería:** pan servilleta y pan pita.
- **Eventos de cumpleaños, quince años, celebración de grado entre otros.**
- **Show de danza árabe privados y para la ocasión.**

2. Marco teórico

De acuerdo con el Ministerio de Cultura de Colombia, cultura es el conjunto de creencias y valores que se mueven dentro de un territorio específico y los cuales se ven afectados o influenciados por diferentes fenómenos que se desarrollan dentro del mismo (Ministerio de CULTURA, 2003)². Para establecer una concepción general de cultura, es válido incorporar el hecho de que es un lugar de integración, cooperación, y producción de sentidos e imaginarios sociales, así como de formación de identidades y promoción de ciudadanía. La definición que plantearon las Naciones Unidas en el año de 1982 considera la cultura como un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social.

“La cultura ha pasado de ser entendida como un bien de consumo suntuario, a ser un factor clave del desarrollo social y económico, que contribuye profundamente al bienestar de la sociedad y a la cohesión social, y es por ello que dentro de las estrategias que se contemplan implementar en el mediano plazo, en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018, “Todos por un nuevo país”, (Ministerio de CULTURA, 2015)³

La concepción de la cultura puede fraccionarse partiendo de algunas características esenciales como lo es el caso del papel que juegan los actores tanto públicos como privados, al igual que los objetivos del papel de la cultura como tal.

La cultura entonces, es un factor que se puede catalogar como de fortalecimiento y desarrollo social, el cual termina construyendo vías de integración entre las personas y vías de integración nacional e internacional. Y es posible afirmar lo anterior, partiendo del hecho que los diferentes actos culturales catalogados como masivos, a los cuales asisten personas de condiciones socioeconómicas que discrepan entre sí, son un claro ejemplo del factor integrador que moldea una realidad contemporánea, exalta el patrimonio existente y delimita bases para la formación de uno nuevo, y el cual debe fortalecerse con el paso del tiempo (Garro, 2013)⁴.

² Ministerio de CULTURA, 2003

³ Ministerio de CULTURA, 2015

⁴ Garro, 2013

La cultura se convierte en una manera de formalizar un proceso de inclusión dentro de la sociedad barbarizada, adaptando campos específicos y transformándolos en ideas que se convierten en foco de atracción y fuente de crecimiento regional y nacional. En este momento es donde empezamos a hablar de una industria cultural, que identifica una población objetivo y juega un papel representativo dentro de una economía específica.

Industrias culturales.

De acuerdo con la definición presentada por la UNESCO en el año 2007, *“Las industrias culturales están definidas como aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de la producción de bienes y servicios basados en el conocimiento (tanto tradicional como contemporáneo). Lo que las industrias culturales tienen en común, es que todas usan su creatividad, conocimiento cultural, y propiedad intelectual, para producir productos y servicios con valor social y cultural”*⁵.

Otro concepto de industrias culturales *“poseen características muy especiales, pues producen, distribuyen y comercializan bienes con una doble composición tangible e intangible, entendida esta última como la potencialidad de estos productos y servicios de construir valores e identidades.”* (El Fomento de Industrias Creativas en Colombia, España y Chile 2010)

En las últimas décadas, tanto el concepto de industrias culturales y creativas, como la percepción del mismo en América Latina, han experimentado severos y positivos cambios, que se derivan de su desarrollo y que, a su vez, inciden en su crecimiento. Hoy en día, los países latinoamericanos han superado, en parte, la tendencia reinante de los años ochenta que concentró sus acciones en defenderse de la amenazante “invasión de las industrias culturales” extranjeras, por medio de un discurso contestatario, más no, de acciones concretas como la generación de contenidos y medios de circulación propios.

En la actualidad, las industrias culturales están haciendo un aporte importante a las economías de los países, generando tasas de crecimiento superiores a las de otros

⁵ UNESCO, Definición de industrias culturales 2007

sectores importantes de la economía, según Fernando Vicario real⁶. Para el año 2014, el sector de industrias culturales y creativas en Colombia alcanzó el 3,3% del PIB nacional, y su impacto en la generación de empleo fue 5,8%, cifra que está por encima de la de países como Holanda y Reino Unido⁷. Generando de esta manera 11.000 millones de dólares de ingreso y 1.160.000 puestos de trabajo.

El sector de industrias culturales presenta una tendencia creciente principalmente por la intervención del gobierno, incrementando el presupuesto nacional dedicado a la cultura entre 2010 y 2014 en un 102%, invirtiéndose en este sector 1,2 billones de pesos, estos recursos no solo provienen del país, sino de la cooperación de gobiernos como Japón y Corea, así como de la Fundación Bill y Melinda Gates.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que existe la ley 397 de 1997, la cual establece la existencia de un sistema nacional de cultura y hace referencia a la exención del impuesto de renta a los industriales que reinviertan sus utilidades en estas.

A su vez, la promoción cultural, por medio del documento CONPES que contiene la Política para la promoción de industrias culturales en Colombia se desarrolla un análisis de la situación de las industrias culturales y presenta cinco ejes problemáticos y soluciones a los ejes: como la circulación y distribución de bienes y servicios para las industrias culturales, el bajo acceso a la información, el escaso desarrollo de las industrias culturales y el incipiente uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los modelos de negocio. (CONPES 3695 2010) y según CONPES 3695 las industrias culturales se clasifican en siete: Publicidad, Arquitectura, Libros, Juego, Música, Cine , Prensa escrita, Artes escénicas, Radio, Televisión y Artes visuales. Para el caso especial de la ciudad de Cali, según informe del DANE (2005), de los establecimientos culturales existentes el 11,4% se dedican a actividades de Gestión, el 21,3% realiza actividades audiovisuales y musicales, el 7,1% realiza artes escénicas, y tan solo el 1,8% representa el patrimonio material, la mayoría de estos establecimientos se concentran en las comunas 2, 3 y 19⁸.

⁶ El sector cultural quiere aumentar su participación en el PIB, Periódico La Republica, marzo 30 del 2015.

⁷ Cámara de Comercio de Bogotá, 2014.

⁸ Primera aproximación a la caracterización y medición de las industrias culturales en Cali, SCIELO.

La sociedad entonces se encuentra dentro de una plataforma que se solventa mediante las bases construidas a partir del consumo según Adorno, todos los seres humanos hacemos parte de una industria cultural y que a su vez es considerada negocios (monopolios) y somos influenciados por los medios que controlan a los individuos según sus niveles de ingresos y se crea un estudio de cada individuo según lo anterior. Las personas aumentan su potencial cuando piensa diferente y es considerado un intruso, pues, como compradores en masa hacen parte del sistema, pero al mismo tiempo esta plataforma se equilibra partiendo de los diferentes pesos logrados gracias a la diversidad cultural que se encuentra dentro de la misma, lo que hace necesario un dialogo entre ambos aspectos: consumo y cultura; el arte carece de sentido y es llevada a la ficción. (Teoría Adorno 1944, video)

El consumo cultural se refiere al conjunto de cambios y de prácticas socioculturales que las personas manifiestan en sus comportamientos, lo que se traduce en un elemento medible, dado que se puede captar la frecuencia y ocurrencia de dichas conductas (Mora, 2008). La cultura es un mecanismo para general intuición social, permite acceder al conocimiento, estimula la creatividad y construye propiedad intelectual, además que es un vehículo dinámico para generar acceso a la (información, instituciones, infraestructura, integración, inclusión, industria e inspiración,) que da la vida.

Estos cambios de perspectivas trae nuevas oportunidades, retos y desafíos para el sector. En Colombia, de acuerdo a las cifras mencionadas en el artículo del periódico portafolio, en la página web, el sector cultural representa aporte importante a la economía del país representando el 3,21 por ciento al PIB en el 2015 Y 1.8 por ciento para el municipio de Cali". Este es uno de los principales resultados que arroja el estudio 'Batería de Indicadores en Cultura para el Desarrollo', realizado por Unesco y apoyado por el Ministerio de Cultura. (datos tomados de la página del DANE, PIB, sector cultural.)

En los últimos años se ha mostrado una gran evidencia en el éxito creciente de la gastronomía, no sólo como generador de dinero sino también desde una perspectiva

comunicativa. Entendida y vista como una Industria Creativa, la gastronomía está adquiriendo cada vez más peso en el mercado de la comunicación y el arte. Y se están desarrollando planes estratégicos que acercan progresivamente el sector gastronómico a todos los públicos, fortaleciendo el arte de la cocina y haciendo de éste un talento accesible y disponible para todos.

“la UNESCO ha estudiado y apoyado tanto a las industrias culturales como los patrimonios gastronómicos, Mexico es un buen ejemplo de estos ultimo con la comida mexicana”⁹

Dadas sus características, la gastronomía debe considerarse como una industria cultural ya que respalda una cultura, tradición, entre otros factores similares; y en ella interactúan el comercio , el arte, la cultura la innovación y la tecnología.

Por otro lado la gastronomía vista como industria cultural, arrastra elementos esenciales para que a su vez la cultura se fortalezca con tradición e incluso bailes y danzas. “La cocina árabe es una de las más ricas a nivel mundial. Esto se debe a que la es el conjunto de una gran variedad de gastronomías pertenecientes de Medio Oriente entre los principales encontramos las de Turquía, Marruecos, Israel y Líbano.”¹⁰

“Aunque la cocina árabe varía de un lugar a otro, no cambia en cuanto las tres leyes que la rigen:

- I La celebración del Ramadán. Esta significa mes de ayuno, en la cual se celebra la creación del Corán. El ayuno es interrumpido hasta la puesta del sol con una gran celebración, donde las mujeres preparan deliciosos manjares y, sobre todo, exquisita repostería*
- II Prohibición del consumo del cerdo. Aparte de ser prohibida por el Corán por ser un animal impuro, también tiene su origen económico. La crianza de los cerdos era sumamente costosa, debido a que estos animales consumían cereales que, comparados con otros animales se alimenta de plantas.*

⁹ <http://www.unesco.org/culture/ich/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400>

¹⁰ SABORES DEL MUNDO: LA COCINA ÁRABE

III Prohibición del consumo de bebidas alcohólicas. Esta tiene dos orígenes: la tierra de Medio Oriente no tiene los nutrientes necesarios para el cultivo de la vid. El segundo se atribuye a que es una bebida que entorpece los sentidos, alejando al hombre de los mandamientos de Alá”

En la ciudad de Cali existen varias zonas gastronómicas como, zona sur Ciudad Jardín, norte Granada, oeste San Antonio y Zona del peñón entre otras, enriquecidas por una variedad cultural y de restaurantes internacionales donde el 49 por ciento de la oferta gastronómica de estas zonas es internacional y un 10 por ciento regional.

Dentro del sector de los restaurantes y el análisis frente a la comida internacional, se hace énfasis en la comida típica árabe, la cual ha tenido acogida y sigue creciendo en la ciudad de Santiago de Cali.

En la ciudad, cuenta con más de 15 establecimientos donde predomina y se ofrece este tipo de comida “árabe” donde existe mucha diversificación dentro de este sector y se desempeña con diferentes actividades económicas, entre ellas: panadería, dulcería, restaurante, snap de comidas, productos congelados, entre otros.

“Yala restaurante árabe” trae para el público caleño comida típica árabe y cultura del medio oriente con sus muestras de show de danza del vientre, lo cual dentro de un conjunto, Yala como unidad de investigación hace parte de la gastronomía árabe y por ende hace parte de las industrias culturales, por el cual se define su investigación cualitativa, en la realización de un análisis estratégico, enfocando fuertemente en la construcción de herramientas de análisis Canvas y Matriz DOFA.

3. Pregunta y objetivos

3.1 Pregunta problema

¿Cuáles son las barreras de gestión organizacional presentes en el Restaurante Yala comida árabe de la ciudad de Cali en el año 2017?

3.1.2 Objetivo general

Analizar los procesos de gestión que se realizan en el restaurante “Yala comida árabe” y construir herramientas gestoras como el Canvas que permitan visualizar el modelo de negocio de la empresa y formular ideas desde una perspectiva gerencial académica para la solución de problemas.

3.1.2.1 Objetivos específicos

- Describir aspectos tanto positivos como negativos de los procesos de gestión, para construir herramientas de análisis como el Canvas y la matriz DOFA.
- Identificar oportunidades y amenazas a partir de las herramientas de análisis propuestas que permitan y ayuden a mejorar los procesos de gestión de la organización.

4. Asuntos Metodológicos

4.1 Metodología

Para el desarrollo de este proyecto, se decide llevar a cabo una investigación cualitativa exploratoria que “estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos – que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”, ya que la finalidad de uno de los objetivos es poder identificar la problemática planteada en el restaurante “Yala comida árabe”.

Por otro lado se opta por este método y es por la situación en la que se encuentra el restaurante “Yala comida árabe” de la ciudad de Cali, al cual nunca se le ha aplicado un método de investigación por lo que este tipo de metodología permite ahondar sobre los procesos internos y externos de la organización.

La investigación cualitativa, plantea, por un lado, que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por otro, los investigadores se aproximan a un sujeto real, un individuo real, que está presente en el mundo y que puede, en cierta medida, ofrecernos información sobre sus propias experiencias, opiniones, valores...etc. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas, las historias de vida, el estudio de caso o el análisis documental, el investigador puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros

Como instrumentos de medición se tomarán la observación y entrevistas a profundidad, ya que juntas son complementarias, pues se muestra la perspectiva del

reciente administrador lo cual nunca se había tenido en cuenta este tipo de cargo dentro de la organización, la perspectiva de la gerente y algunos trabajadores.

Ambos instrumentos permitirán ser guía para la recolección de información y posteriormente, la aplicación y construcción de herramientas DOFA y CANVAS.

4.2 Instrumentos de medición

4.2.1 Observación

Según Hair Jr. (2010) observar y preguntar son modos de recolectar información además, si se usan juntas, es decir, actuar como observador participante, dan cuenta de que son complementarias y aportan mucha más información que actuar solo como observador no participante.

Se decide usar este instrumento, ya que dentro del proceso investigativo, siendo parte del trabajo de campo como administrador del restaurante y anteriormente consumidor de sus productos, permitirá determinar algunos factores como los externos que sólo se aprecian desde la perspectiva del consumidor, pero esta vez también internos los cuales antes eran omitidos.

4.2.2 Entrevista a profundidad

Además de recolectar datos sobre conductas y actitudes del entrevistado, permite hacer preguntas de sondeo, las cuales ayudan a que el entrevistador ahonde en el tema, y así mismo, el entrevistado muestre más detalles de fondo de sus ideas y perspectiva de la organización.

Con la entrevista se pretende encontrar aquellos factores internos o externos que para el administrador no son notables y que dentro de su gestión pasan desapercibidos, esto con el fin de tener suficiente información y poder construir el modelo Canvas apoyándose por medio de la matriz DOFA.

4.2.3 Modelo Administrativo

Esta figura administrativa, es una persona con conocimientos administrativos que constantemente está recolectando datos y que se encuentra en la organización, así mismo, estructurando y creando nuevos procesos e identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el restaurante.

4.3 Procedimiento

Las etapas de este procedimiento se dividen en tres:

La primera etapa: anteriormente el restaurante “Yala comida árabe” ya contaba con visitas de asesoría administrativas por el actual administrador, pero que en su momento sólo era visto como una persona ajena (asesor invitado y testigo) de gestores que estaban haciendo cambios en la organización. Este proceso duró aproximadamente un año y medio.

En esta etapa antes de que el actual administrador ejerciera el cargo, en este método se usó la observación no participativa, ya que el administrador en este tiempo de la investigación era un consumidor más del restaurante y a veces era solo invitado a las asesorías por otros gestores.

La segunda etapa: durante cuatro meses seguidos el actual administrador realizó recolección de datos sobre el restaurante en diferentes áreas (mercadeo, finanzas, recurso humano, servicio al cliente y producción) y como figura administrativa para poder entender cómo se desenvolvía cada puesto de trabajo y aportar a la investigación, asumió roles como mesero, cajero, servicio al cliente, auxiliar contable, coordinador de mercadeo, construcción de inventario, construcción de costos y nuevos productos.

La tercera etapa: dentro de este procedimiento se tiene en cuenta la observación y recolección de datos que se obtenían por medio de las entrevistas a profundidad de la gerente, algunos empleados y algunos clientes que habían ido antes de que estuviera el nuevo administrador.

El restaurante Yala, nunca ha contado con herramientas de gestión como el Canvas o la matriz DOFA, sin embargo dentro de los documentos presentados para apoyar la investigación se encontró documentos de parte del SENA en temas de servicio al cliente, capacitación en el tema de inventario y otros temas como manipulación de alimentos.

Adicional a esto el método de observación para este proyecto está separado en la observación participativa ejercida por el actual administrador Daniel Guerrero y no participativa siendo él mismo un cliente antiguo (esto con el fin de determinar factores para la elaboración de las herramientas de gestión). También las herramientas de observación como la entrevista a profundidad que se le hizo a la gerente Olga Velandia Tafur, se hizo con dos finalidades: la primera para mirar la perspectiva en la que ella ve la organización y la segunda para analizar cómo se puede mejorar y así mismo comparar su visión con la mejora.

4.4 Herramientas de análisis.

4.4.1 CANVAS

El Método Canvas busca con un modelo integral analizar la empresa como un todo y sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios, se ha convertido en una herramienta de Innovación Estratégica.

“Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente” Alex Osterwalder

Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor. Según el autor, un modelo de negocio consiste en nueve elementos:

- 1) Segmentos de clientes.
- 2) Propuesta de valor.
- 3) Canales de distribución.
- 4) Relación con el cliente.
- 5) Fuentes de ingresos.
- 6) Recursos clave.
- 7) Actividades clave.
- 8) Socios clave.
- 9) Estructura de costos.

4.4.2 Matriz DOFA

“La matriz DOFA o matriz FODA es un método de planificación que debería ser aplicado por todo dueño de negocio en apertura, ya que permite tener los enfoques claros de cuáles son los aspectos buenos y malos de su nuevo negocio, permitiendo de tal forma buscar soluciones para sus aspectos negativos, logrando así la mejoría progresiva del negocio.”¹¹

También es utilizado como herramienta de control cuando el negocio lleva tiempo en funcionamiento y presenta fallas que no se han identificado con claridad, siendo la clave del éxito para cualquier empresa.

Sus siglas DOFA definen los aspectos internos y externos que favorezcan o inhiban el buen funcionamiento de la empresa, la matriz se desglosa de la siguiente manera:

- Debilidades.
- Oportunidades.
- Fortalezas.
- Amenazas.

¹¹ <http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>

5. Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación se visualiza de una forma (resultado, propuesta y/o análisis de resultado) debido a que el restaurante no cuenta con ninguna de estas herramientas. Este proyecto que por ende es investigativo, también le permita a la gerente Olga Velandia Tafur contribuirle al crecimiento del restaurante y pueda aplicar las herramientas que se han construido en beneficio de la organización.

5.1 Resultados de la investigación.

Visión de Yala

Una entrevista con la gerente del restaurante permitió esbozar la siguiente visión: *“Para el año 2026 Yala será reconocida por los caleños y turistas por su excelente comida del Líbano y árabe, y la experiencia cultural que brinda en cada una de sus sucursales”*. El plazo es establecido debido a que el posicionamiento se logra en el largo plazo, entendiéndolo en 10 años.

Por otro lado, se propone modificar la visión a: *“Para el año 2020, el restaurante Yala será reconocida por los caleños como un restaurante de comida del Líbano y árabe con una buena combinación de calidad y precio y una experiencia cultural”*. Se modificó la visión debido a que, en primer lugar, los esfuerzos invertidos no están orientados a crear una experiencia totalmente cultural, sin embargo con la nueva administración, se han creado nuevas relaciones con bailarinas para crear cumpleaños temáticos al estilo árabe, y shows de danza árabe uno o 2 como máximo cada mes. En segundo lugar, los turistas no deben ser el segmento en el que se quiere establecer el posicionamiento, sino en los locales, pues los turistas ya tienen el conocimiento acerca de este tipo de comida, además están de paso por la ciudad. Y en último lugar, se disminuyó el plazo a la mitad, debido a que, el restaurante tiene 10 años en funcionamiento y requiere de acción de mercadeo que permitan obtener el posicionamiento deseado, las cuales podrían generar resultados mucho más rápido.

Misión de Yala

En la entrevista con la gerente, se estableció la siguiente misión: *“Seguir aprendiendo de la gastronomía árabe y del Líbano para proveer una mejor experiencia cultural”*. Debido a que, la gerente considera que proveer comida árabe y del Líbano genera una experiencia cultural.

Por otro lado, se propone modificar la misión a: *“Aprender de la gastronomía árabe y del Líbano para satisfacer mejor al consumidor mediante sociedades estratégicas con especialistas en la gastronomía árabe y del Líbano”*. Esta misión permite desarrollar con mayor coherencia la visión.

5.1.2 Modelo de negocios CANVAS

Análisis del modelo de negocios

La revisión del modelo de negocio permite determinar la estructura del negocio, de manera que esta siga la estrategia. Para ello se hace una revisión de siete conceptos que determinan el flujo de ingresos y la estructura de costos de la organización. A continuación se presentará una versión propuesta para dar sentido a la estrategia de la organización.

5.1.2.1 Propuesta de valor

En la entrevista con la gerente, permitió establecer que la proposición de valor es ofrecer comida árabe y del Líbano, ancestral, de alta calidad. En particular, Yala una de las mejores *Shawarma* en Cali. Además, Yala también ofrece gran variedad de pastelería árabe.

La propuesta de valor intenta resolver las necesidades o deseos expresados o no del segmento objetivo (Borrero, S., n.d.). Es decir que, es aquello por lo cual el cliente intercambia su dinero.

Por otro lado, se propone la **proposición de valor** de la siguiente manera: **“Yala ofrece comida árabe y del Líbano, ancestral, con una buena combinación de calidad y precio”**. Debido a que, este es el motivo por el cual los clientes vuelven al restaurante.

5.1.2.2 Segmentos de clientes

La gerente estableció como Cliente objetivo a:

- A. Personas cosmopolitas: Son quienes viajan mucho, conocen diversas culturas y consideran cualquier parte del mundo su patria.
- B. Personas multi-culturales: Personas que aceptan diversas culturas.
- C. Personas con intolerancia a la harina de trigo.
- D. personas en busca de alimentación saludables.
- E. Empresas que desean diversificar su variedad en pastelería y repostería.

Por otra parte, El segmento de clientes se refiere a un grupo homogéneo que le permiten a la compañía realizar acciones de mercadeo más efectivas. Además, según Kotler y Armstrong (2008), los segmentos deben ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales.

Los segmentos que definió la gerente del restaurante, durante una entrevista, no permiten ser medibles, accesibles y por lo tanto sustanciales. Motivo por el cual, se propone segmentar como: **“Personas de mediano-alto y alto ingreso, que buscan comida árabe y del Líbano con una buena combinación de calidad y precio”** Puesto que, el precio de los platos del restaurante son altos, pero no son tan altos como los de la competencia.

5.1.2.3 Cadena de valor

En la **entrevista con la gerente se permitió establecer que, para poder cumplir la proposición de valor es necesario configurar la cadena de valor** dotándose de buenos proveedores de materia prima. Motivo por el cual, una parte de la materia prima se trae desde Barranquilla.

Por otro lado, se transforma la materia prima constantemente en Yala para que pueda ser manipulada en la cocina por el chef.

Por otro lado, se propone **configurar la cadena de valor** bajo tres pilares: primero, proveedores confiables de materia prima de alta calidad. Segundo, una buena transformación del producto con buenos chefs. Tercero, el trabajo constante sobre el diseño de platos. Los dos primeros pilares permitirán ofrecer una buena calidad y el tercero permitirá equilibrar la combinación de calidad y precio.

5.1.2.3.1 Competencia

La entrevista con la gerente, permitió identificar como competencias esenciales: El conocimiento de la cultura árabe, puesto que, se ofrece a los consumidores una experiencia árabe. Además, resulta importante el desempeño y conocimiento de la gastronomía árabe y libanes, de manera que se pueda cumplir la propuesta de valor.

Por otra parte, se distingue como **competencias esenciales** dos elementos: por un lado, el conocimiento de la gastronomía árabe. Por otro lado, el conocimiento de los clientes. Estos elementos le permitirán realizar la combinación necesaria para ofrecer y cumplir la propuesta de valor.

5.1.2.4 Ingresos

En la entrevista con la gerente se reconoció de los ingresos que, las bebidas como las limonadas y las que no son necesariamente árabes (e.g. Gaseosa, jugos y cervezas), representan el mayor margen de ganancia entre los demás productos. Sin embargo, es la comida árabe la propuesta de valor y el elemento que atrae a los consumidores.

5.1.2.5 Canales de distribución y comunicaciones

Los canales de distribución y de comunicaciones son el medio por el que se entrega y se comunica la propuesta de valor, respectivamente (Borrero, S. n.d.).

Durante el trabajo se ha planteado la ineficacia del restaurante para comunicar su propuesta de valor, debido a la falta de claridad sobre la estrategia del negocio. Entonces, los medios de comunicación deberán ser re-evaluados para comunicar efectivamente la propuesta de valor. Además, debido a la falta de presupuesto para realizar acciones de comunicación a larga escala. Entonces en los objetivos desarrollados se propone utilizar las redes sociales como herramienta de comunicación.

Por otra parte, los canales de distribución de Yala son el mismo restaurante. Aún así, se deberá evaluar la posibilidad de realizar distribución a domicilio, lo que dependerá de la ubicación geográfica que tome su segmento meta.

- Volantes promocionales e informativos en la zona centro, hostales y via principal
- Video promocional
- Redes sociales
- Prensa (cali cultural, el pais)
- Television (telepacifico)
- Email marketing
- Voz a Voz

5.1.2.6 Relación con el cliente

Son medios y/o razones por las que el cliente establece y mantiene una relación con la organización (Borrero, S., n.d.).

Se identificó que los clientes de Yala establecen relaciones con el restaurante por la combinación de calidad, precio y este último trimestre por un excelente servicio, es decir que, obtienen una buena calidad a un buen precio y una gran experiencia. Esto no significa que los precios del restaurante no puedan subir a medida que se otorga una mayor calidad, sino que estos deben subir proporcionalmente a este aumento de la calidad.

Cada que entra un cliente, el administrador o mesero recibe al cliente de una forma amigable saludándolo en árabe (bienvenido: “Salah me Lecu”) y dándole la bienvenida a las zonas del restaurante, zona marroquí y zona natural Turquía.

Los clientes reciben durante la semana 3 promociones (miércoles de entradas veinte por ciento de entrada, jueves dos por uno en mojito y viernes de veinte porcino en Narguila, Shisha o Huka) y espectáculo de danza árabe una vez al mes. La anterior estrategia se hace para tener mayor relación con el cliente y se sienta atraído para que pruebe la comida árabe y sienta una experiencia cultural.

Celebración árabe temática, los clientes se personalizan vistiéndolos con la indumentaria árabe, se le hace decoración árabe y se le canta el cumpleaños, la finalidad en este tipo de celebraciones es que el cliente se sienta relacionado con una experiencia totalmente Yala.

5.1.2.7 Recursos clave

Estos son los medios necesarios para ofrecer y entregar la propuesta de valor al segmento de clientes (Borrero, S., n.d.).

Para lograr platos de alta calidad entonces “Yala” debe dotarse de materias primas de calidad, debido a que, esta materia prima determina significativamente el sabor de los platos.

Además, el conocimiento sobre la gastronomía árabe y del Líbano le permitirá a Yala desarrollar las actividades clave con éxito y finalmente realizar la mejor propuesta de valor.

- Mercadologo
- Cocineros capacitados
- Recetas tradicionales
- Espacio cultural
- Meseros capacitados
- Platos bien diseñados

5.1.2.8 Actividades clave

Estas son actividades fundamentales que permiten desarrollar la propuesta de valor (Borrero, S., n.d.).

Las actividades clave de Yala son la transformación de las materias prima en productos y el diseño de productos. Entonces, el trabajo del chef será de suma importancia, motivo por el que este debe ser monitoreado.

Además, el diseño de platos es igualmente importante, puesto que, permite desarrollar una relación óptima de calidad y precio.

Actividades claves de Yala

Infraestructura:

- Identificar la ubicación estratégica
- Decorar restaurante con ambiente árabe

Recursos Humanos:

- Contratar chef especializados en la comida árabe
- Contratar meseros y administradores, con buenas habilidades en servicio al cliente

Tecnología:

- Sistema de toma de pedidos, inventario, producción y facturación a cliente.

Compras:

- Buscar proveedores de materia prima de calidad para la comida árabe.

- Comprar insumo del restaurante (platos, cubiertos que acompañen la decoración y el concepto)

Logística interna:

- Desarrollar platos arábes

Operaciones:

- Buena relación de servicio al cliente
- Tomar pedido
- Preparar platos árabes y pastelería árabe
- Generar factura

Logística externa

Marketing y Ventas:

- Publicidad
- Reservas
- Promociones
- **Servicio Posventa:**
- Hacer encuestas de satisfacción.

5.1.2.9 Red de socios

Estos permiten externalizar algunas actividades y adquirir recursos estratégicos fuera de la organización (Borrero, S. n.d.).

Se ha propuesto que “Yala” desarrolle proveedores para no quedarse sin inventario y asegurar la calidad de sus productos.

También construir aliados como:

- Ministerio de cultura
- Secretaria de cultura de Santiago de cali
- Grupo gastronómico de san Antonio - zona peñón
- Asociación de hostales de San Antonio

5.1.3 DOFA

5.1.3.1 Análisis Interno.

El enfoque de la *visión basada en los recursos* sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y mantener una ventaja competitiva (David, 2013).

Además, Robert Grant sostiene que debido al dinamismo del ambiente externo a la empresa, entonces, la empresa debe basarse en sus recursos internos para generar una identidad sostenible que le permita sobrevivir (David, 2013).

5.1.3.1.1 Cultura

“La cultura organizacional capta las fuerzas sutiles, evasivas y, en gran medida inconscientes que conforman un lugar de trabajo” (David, 2013). A partir de esto, es posible realizar un análisis de la cultura organizacional.

Debido a que, Yala es una empresa pequeña y familiar, con pocos empleados, cuyo direccionamiento es unipersonal, es decir que, la gerente y administrador se encarga de tomar las decisiones más importantes y el resto de los empleados colabora en actividades operativas del negocio. Entonces:

Se identifica que la comunicación dentro de la organización es muy directa desde arriba-abajo (desde la gerencia a las áreas operativas), no obstante, no se identifica el mismo flujo de información en el sentido contrario, lo que podría deberse a un respeto matriarcal. Estas barreras en la comunicación constituyen una debilidad de la organización.

5.1.3.1.2 Gerencia

La gerencia se divide en cinco actividades básicas (David, 2013), las cuales se analizarán a continuación:

a. Planeación: “La planeación es la fuente esencial entre el presente y el futuro que aumenta la probabilidad de alcanzar los resultados deseados” (David, 2013). En otras palabras, esta actividad es la piedra angular de la administración, puesto que, esta puede determinar el rumbo de la empresa con alta probabilidad.

Yala presenta síntomas de planeación, puesto que, ha tomado acciones estratégicas, como por ejemplo, cambio de ubicación estando en el barrio camino real, ahora en el barrio San Antonio. No obstante, la gerencia desarrolla actividades operacionales más que directivas. La falta de tiempo dedicado a la dirección estratégica constituye una debilidad de la organización

b. Organización: “El propósito de la *organización* es lograr un esfuerzo coordinado para definir las tareas y las relaciones de subordinación” (David, 2013). En otras palabras, la organización determina la forma en que una empresa opera. La organización de la administración se divide en tres actividades secuenciales: especialización, departamentalización y delegar autoridad.

La especialización requiere subdividir las tareas en puestos de trabajo, es decir que, cada puesto de trabajo debe realizar una función específica. Esto le permite al trabajador desarrollar su actividad con mayor nivel de eficiencia.

En Yala se puede diagnosticar la especialización en una baja medida, lo que constituye una debilidad de la organización, puesto que, si bien el chef se dedica a cocinar y el mesero a “atender las mesas”, la dueña realiza actividades de gerencia y operación (e.g. compra de insumos) el administrador (administración, planeación, entre otros), y los empleados a actividades varias.

La departamentalización significa combinar puestos para formar departamentos, de manera que, esto genere una estructura organizacional, un segmento de control y una cadena de mando. Además, esto permite a la empresa asignar recursos por departamento (David, 2013).

En “Yala” no es evidenciable la departamentalización y constituye una debilidad de la organización. El restaurante funciona con pocas personas, pero claramente, con dos cadenas de mando. Es decir que, la empresa no tiene dividido en departamentos o áreas específicas las tareas sin embargo ya está el cargo de administrador y dentro sus funciones ha delegado personas externas que cumplen las tareas operativas como mercadeo, contador entre otros, además el uso de recursos por función no es medido ya que apenas se está construyendo una contabilidad formal.

Finalmente, el restaurante funciona con dos cadena de mando, la cual cuenta con la dueña del restaurante y el administrador y todos los demás son subordinados del mismo nivel con poca o ninguna capacidad para influir esto se debe a que durante años los empleados nunca han tenido una formalización o

normas que los quien y todo se base en la improvisación hasta hace tres meses que el administrador dirección de manera formal algunos procesos, motivo por el cual, es una debilidad de la organización.

c. Motivación: “La motivación explica por qué ciertas personas trabajan con ahínco y otras no” (David, 2013). La motivación debe estar dirigida a ciertos objetivos, es decir, las personas deben identificar por qué trabajan y si tienen una motivación alta entonces serán más productivos en su labor. Además, la función de la motivación de la administración está compuesta por: Liderazgo, dinámica de grupos, comunicación y cambio organizacional.

“El liderazgo implica elevar la visión de una persona hacia lugares más altos, incrementar el desempeño de alguien, edificar la personalidad de un individuo más allá de sus limitaciones normales” Dice Drucker según David (2013).

No obstante, es complicado diagnosticar cualquier tipo de motivación cuando la empresa carece de objetivos claros, más que hacer dinero. Aun así, es posible distinguir la necesidad del sustento en el hogar lo que motiva ferozmente a la dueña del restaurante, tanto así que, ella desarrolla diversas actividades en la organización (como se especificó anteriormente) durante largas jornadas laborales. El compromiso con la organización es una fortaleza de la misma.

No obstante y debido a que, la encargada de ejercer roles operativos es la dueña y autoridad del restaurante, entonces hay poco tiempo para que ella realice actividades de direccionamiento y por ende liderazgo (hacia una meta que debería estar definida).

Por otro lado, la comunicación es el otro componente relevante, y el último usado en este análisis, para motivar. Esto determina si las estrategias organizacionales podrían ser implementadas con éxito.

En Yala es posible evidenciar altos niveles comunicativos de arriba-abajo, pero no tanto de abajo-arriba. Los altos niveles comunicativos se generan porque esta empresa es familiar. Tal como se explicó en el apartado de cultura organizacional.

d. Administración del personal. La administración del personal incluyen actividades tales como: reclutamiento, entrevistas, pruebas, selección, promoción, transferencia, separación y liquidación de los empleados (David, 2013).

Yala no cuenta con personal dedicado tiempo completo a estas actividades, y es ahora el administrador del restaurante quien realiza las actividades de entrevista y reclutamiento de empleados (que son muy pocos) y pago de nomina formal, esto constituye una debilidad de la organización que poco a poco se volviendo una fortaleza por que ya hay una formalidad en forma de pago y capacitación de los empleados.

No obstante, esta actividad no se limita a entrevistar y reclutar los empleados. En “Yala” se capacita a los empleados, por ejemplo, el mesero puede tener buena actitud pero es necesario refinar sus modales al atender una mesa, según la gerente y el administrador de la organización. Esta capacitación constituye una fortaleza de la organización.

e. Control. “La función de *control* de la administración comprende las actividades emprendidas para asegurar que las operaciones reales se ajusten a las planeadas” (David, 2013). Esta función consta de cuatro pasos: Establecer normas de desempeño, medir el desempeño individual y de la organización, compara el desempeño real con las normas de desempeño establecidas y tomar acciones correctivas.

En “Yala” no existen normas formales de desempeño. Es decir, que no se mide de forma cuantitativa ni cualitativa, sino mediante la subjetividad de la dueña del restaurante. Pero, se hace seguimiento a las tareas individuales de los empleados no familiares. La falta de criterios objetivos para controlar la organización es una debilidad.

5.1.3.1.3 Marketing

El marketing es definido por David como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los clientes. Además, existen siete funciones básicas, las cuales explicaremos a continuación: Análisis de los clientes, venta de productos y servicios, planeación de productos y servicios, fijación de precios, distribución, investigación de mercados y análisis de oportunidades.

a. Análisis de clientes. Este ítem corresponde a examinar y seguir constantemente las necesidades/deseos de los clientes/consumidores. Es decir, la

empresa busca estar al tanto de todo aquello que el cliente quiera y los cambios en el mercado.

“Yala” no cuenta con herramientas que le permiten hacer medición de la satisfacción de sus clientes/consumidores, para lo cual, el restaurante no tiene encuestas que se entregan una vez el cliente pide la cuenta.

Por otro lado, “Yala” es capaz de perfilar a sus clientes, es decir, la empresa puede realizar una breve descripción de los segmentos que van a comer al restaurante. El problema reside en que no ha definido formalmente a sus segmento objetivo. Según Kotler y Armstrong (2013) el segmento debe ser medible, accesible, diferenciable y sustancial. Para lo cual, la organización no logra perfilar a sus clientes de manera que sea medible, accesible y por ende se desconoce si es sustancial.

Debido a lo anteriormente expuesto, es que se propone segmentar el mercado de manera diferente y lo actual constituye una debilidad de la organización en la medida que no permite realizar acciones de mercadeo que permitan comercializar fácilmente el producto. Anteriormente ya se definió el mercado objetivo (canvas).

b. Venta de productos y servicios. Este ítem determina la capacidad de la empresa para vender los productos y/o servicios. Motivo por el cual, una empresa puede hacer uso de diferentes herramientas para vender sus productos/servicios, tales como la publicidad, fuerza de ventas, entre otras.

“Yala” ha utilizado medios de comunicación como los volantes, sin embargo, esta comunicación no ha sido constante durante el tiempo, es decir que, el nivel de gasto publicitarios ha sido muy volátil. Lo anterior puede deberse a que “Yala” no ha definido formalmente sus estrategias de marketing, motivo por el cual, es difícil realizar acciones de mercadeo eficientes, en otras palabras, que la inversión publicitaria sea recuperada. La baja eficiencia de acciones de mercadeo constituyen una debilidad para la organización.

Además, se evidencia en “Yala” una dificultad para comunicar el concepto de su producto desde puertas para afuera. Es decir, “Yala” cuenta con dos letreros pequeños con su nombre, sin embargo, pocas personas, solo aquello que tiene un conocimiento básico de la lengua árabe, podrían asociar el nombre con el concepto de su comida. Además, el restaurante no cuenta con otro medio que comunique su propuesta de valor al público en general.

En esta misma línea, la comunicación del concepto al interior del restaurante es media, puesto que, si bien “Yala” cuenta con ciertos artículos decorativos que permiten comunicar su propuesta de valor, existen competidores que lo hacen mejor.

c. Planeación de productos y servicios. Este ítem hace énfasis en la administración de la oferta de productos/servicios de la empresa. Y esto tiene en cuenta actividades como: prueba de mercado, posicionamiento de marca y producto, planeación de garantías, empaque, definición de las opciones del producto, entre otras (David, 2013).

El restaurante tiene una oferta amplia de productos. Estos productos son platos árabes tradicionales, y se ha identificado que constituye la fuente de retención de clientes, en particular la relación calidad-precio del producto. La calidad del producto constituye una fortaleza de la organización.

Además, “Yala” cambia su oferta de productos al realizar diversas mezclas de especias que le dan un nuevo sabor al producto. Una vez más, la prueba de producto no es sino una prueba de la dueña y los chefs, y con la pericia de ellos se determina la calidad del nuevo producto. Los esfuerzos en investigación y desarrollo de productos son evidentemente mayores que los de la competencia y constituyen una fortaleza de la organización.

En cuanto al diseño de carta, no es tan bueno, ya que su presentación es agradable pero el diseño de la carta no es la correcta porque las entradas están al final y no al inicio de la carta, es importante tener en cuenta que por ser un restaurante internacional y no muy común, la visualización de los platos que esta no los posee, sería de gran ayuda para motivar a los clientes a consumir producto “Yala”, por lo que, esto constituye una debilidad que evidencia la misma dueña del restaurante.

d. Fijación de precios. Este ítem se refiere a la manera en que la empresa fija los precios. Esta fijación puede estar influenciada por consumidores, gobierno, proveedores y competidores (David, 2013).

El trabajo de fijar precios constituye una de las labores más complicadas del marketing. Esta actividad debe determinar la valoración que hacen los consumidores del producto y a partir de ello imponer un precio. No obstante, esta valoración se ve afectada por múltiples actores, entre los más importantes está los competidores o sustitutos.

El restaurante carece de una valoración de los productos. Los competidores de “Yala” tienen precios mucho más altos o mucho más bajos. Los primeros tienen evidentemente ambientes que reflejan una propuesta de valor más cultural que gastronómica, los segundos no tienen ninguna evidencia cultural y los platos son de baja calidad y “colombianizados”. Así, “Yala” cobra por el valor de los platos pero con intención a cobrar por una oferta cultural que poco se evidencia. Aún así, los precios son medios y constituyen una de sus ventajas competitivas referente a otros restaurantes, pues cobra un valor medio- alto por unos platos de alta calidad. Los clientes justifican que no son tan costosos por persona.

e. Distribución. Este ítem busca identificar los canales de distribución de la empresa, debido a que, en el trabajo tratamos con un restaurante entonces nos referiremos a la ubicación, entre otras cosas.

“Yala” tiene nueva ubicación estratégica en San Antonio y debido al reconocimiento del sector por su oferta gastronómica es una fortaleza de la organización referente a su competencia, puesto que, la ubicación le permite alcanzar a sus clientes objetivos con mayor facilidad.

Sin embargo, debido a la antigüedad del lugar, “Yala” no tiene permitido realizar cambios físicos que puedan dañar potencialmente la estructura. Esta inflexibilidad para modificar el espacio constituye una debilidad de la organización.

Además, la decoración del lugar tiene algunos elementos árabes que permiten asociar el lugar al tipo de comida que ofrecen. Sin embargo, no se evidencia completamente una disposición de todos los elementos (e.g. mesas, sillas) con el concepto árabe a diferencia de algunos de sus competidores, y esto constituye una debilidad de la organización.

Aunque su ubicación es estratégica, es probable que no hayan pensado en realizar domicilios que puede constituir una unidad de negocio que le permita obtener una mayor participación de mercado y rentabilidad, no obstante la nueva gestión del administrador ha permitido crear canales para ofrecer domicilio en la misma zona de San Antonio y aún se está pactando el convenio con la aplicación “Rappid”

Por otro lado, “Yala” tiene diversos proveedores y logra traer materia prima desde diferentes puntos del país, es decir que, “Yala” tiene una red de proveedores importante. Sin embargo, debido al poco énfasis en desarrollar proveedores hace

que el costo de alguna materia prima es elevado y “Yala” sustituye esta materia prima con menor calidad, lo cual va en detrimento de su propuesta de valor.

f. Investigación de mercado. La investigación de mercado es la voz de los consumidores en una compañía, motivo por el cual, su importancia es gigantesca. La investigación le permite a la compañía ser pro-activa en sus actividades de planeación.

El restaurante realiza encuestas de satisfacción a sus consumidores, no obstante, no hay un trato detallado de los resultados de dichas herramientas, además, “Yala” no realiza consecutivamente las encuestas, lo que podría generar sesgo. Esto se analizó anteriormente.

g. Análisis de costo – beneficio. Este ítem identifica el proceso que determine si cada acción de marketing es apropiada, al realizar contablemente un proceso que identifique si dicha acción es beneficiosa para la compañía.

En primer lugar, el restaurante no cuenta con un proceso contable formal. Es decir que, ni siquiera tiene estados financieros, y constituye definitivamente una gran amenaza para la organización, puesto que no cuenta con medición contable que le permita tomar decisiones de manera objetiva.

No obstante, “Yala” realiza un análisis relacionado con los productos, es decir, la empresa sabe que rentabilidad obtiene de cada uno de los productos. El restaurante tiene discriminado el costo derivado de cada producto, no obstante, no ha identificado costos directos e indirectos de manufactura. Lo que genera una medición equivocada en algunas situaciones y por ende puede conducir a disminuir la rentabilidad de la organización.

5.1.3.1.4 Producción y operaciones

“La *función de producción y operaciones* de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos en bienes y servicios (...) comprende cinco funciones o áreas de decisión: proceso, capacidad, inventario, fuerza laboral y calidad” (David, 2013).

a. Proceso. Este ítem busca analizar el flujo de procesos productivos y los tiempos que se toman en cada proceso para realizar el producto/servicio que se vende.

“Yala” no tiene documentado los procesos que se hacen para realizar cada producto, no obstante, este conocimiento lo tiene la gerente del negocio que tiene una alta pericia en estos productos. El alto grado de conocimiento sobre el proceso en la organización constituye una fortaleza, sin embargo, la no-documentación de estos es una amenaza.

c. Capacidad. Este ítem analiza la capacidad de manufactura de la empresa. En otras palabras, busca determinar cuántos productos puede producir la compañía en un tiempo determinado y si esta es capaz de satisfacer la demanda.

Las instalaciones de “Yala” son pequeñas, de la misma manera su cocina es pequeña. No obstante, el restaurante es plenamente capaz de satisfacer el consumo de cada uno de sus consumidores con buenos tiempos.

Pero, si la empresa decide agregar el servicio domicilio o incrementa su demanda, entonces podría estar enfrentándose a un desafío de capacidad y esto constituye más que una amenaza una oportunidad.

d. Inventario. “Estas decisiones implican la administración de los niveles de las materias primas, trabajo en proceso y bienes terminados, y en especial considerar qué ordenar, cuándo y cuánto, así como el manejo de materiales” (David, 2013).

La dueña de la empresa visita a sus proveedores casi diariamente para obtener la materia prima, la forma de obtener esta materia prima funciona al estilo día a día o “tendero” basado en la necesidad. Por otro lado en el restaurante nunca hay un stock de inventario, por lo que nunca queda producción de la semana pasada y esto es una garantía de los clientes, porque reciben sus alimentos siempre frescos, estos considerado una fortaleza, Con la nueva gestión del administrador, el inventario se está construyendo el inventario y el control de producción, para manejar el sistema primeras en entrar, primeras en salir.

e. Fuerza laboral. “Estas decisiones tienen que ver con la administración de los empleados (...)” (David, 2013).

Como se analizó anteriormente, el restaurante realiza las actividades de recursos humanos, sin embargo, debido al tamaño del negocio y la cantidad de empleados que maneja, entonces dedica poco tiempo a esta actividad.

Por otro lado, “Yala” cuenta con personal preparado y con experiencia de más de diez años en la gastronomía árabe como restaurante, cuenta con un chef internacional con experiencia de 13 años en la cocina y la experiencia de la gerente en cocina libanesa por más de 20 años. No hay duda que, “Yala” tiene la capacidad para producir comida de alta calidad. La pericia en gastronomía árabe es una fortaleza de la organización.

f. Calidad. “Estas decisiones están orientadas para asegurar la producción de bienes y servicios de alta calidad al cuidar el control de la calidad (...)” (David, 2013).

Por un lado, el alto nivel de conocimiento de la comida árabe, que tiene la empresa y sus empleados, le permiten obtener resultados de alta calidad. Es decir que, gran parte de la calidad se asegura desde los recursos humanos. El restaurante cuenta con proveedores que le ofrecen materia prima traiga directamente desde Marruecos, lo cual permite que sus productos sean noventa por ciento tradicionales con muy poco margen de error y poco perceptible para extranjeros de países árabes.

5.1.3.1.5 Informe financiero

La siguiente información financiera, estado de resultados, es una información contable que se construye a partir del mes de febrero a partir de que se nombra el nuevo cargo de administrador, ya que se ha encargado de construir este tipo de recurso financiero, pues antes el restaurante no lo tenía. Sólo se proporciona el mes de febrero puesto que el mes de marzo está bajo análisis y lo tiene la contadora, y el mes de abril aún no se ha hecho cierre contable.

Ventas: teniendo en cuenta que el restaurante tiene un horario de miércoles a domingo, la información dada por la administración: los ventas se dan por el precio de los platos y productos vendidos por la cantidad, haciendo una suma de los totales de cada cuenta de los clientes. Con ayuda del administrador se ha autorizado entregar los totales de construir los recursos financieros como la contabilidad de las ventas.

Costos de venta: por confidencialidad la gerente decidió que la discriminación de los costos o la forma como ella calcula los costos de cada plato o cada producto no los podía suministrar, sin embargo proporciono los totales de los costos semanales.

Gastos de administración y de ventas: en esta actividad de venta se tiene en cuenta los salarios pagados a los dos empleados (el administrador, el chef, el mesero y el salario de la gerente que anteriormente no se pagaba), gastos de servicios y otros gastos administrativos. En esta actividad contable, se hace uso de los supuestos, ya que la gerente no tiene conocimiento ni parametrizada las tareas por ejemplo: cuanto se gasta en gas, en tiempos de cocido en cada actividad que implica en los platos entre otros, además que un gasto como arrendamiento, no está establecido como tal porque es la misma vivienda y es propia, sin embargo se supone un valor representativo partiendo de los pagos de predial y otros similares. se asume el sesenta y cinco por ciento de los gastos por parte del restaurante y el resto por la familia que convive en la otra parte del restaurante.

Utilidad operativa: en esta actividad, muestra específicamente las ganancias totales libre de todos los gastos, se debe tener en cuenta que como el restaurante es una empresa con bajos ingresos es considerada una persona natural; no declara IVA ni paga impuesto y así mismo no está obligado a llevar contabilidad, según leyes contables y el estatuto tributario en Colombia.

“Pertenece al régimen simplificado del Impuesto a las ventas las Personas naturales comerciantes y artesanos que sean minoristas o detallistas; los agricultores y ganaderos, que realicen operaciones gravadas, así como quienes presten servicios gravados, siempre y cuando cumplan con los requisitos y condiciones establecidas en el artículo 499 del Estatuto tributario.

Para el cálculo de los montos de los ingresos base para pertenecer al régimen simplificado, se deben tener en cuenta los ingresos provenientes de las actividades gravadas, es decir, que si el responsable del impuesto ejerce una actividad gravada y una excluida, solo se tienen en cuenta los ingresos originados en la actividad gravada.

Persona natural que vende \$100.000.000 de productos gravados anuales declara IVA.”

A continuación se muestra el estado de resultados para la empresa Yala del mes de abril.

**ESTADO DE RESULTADOS MES DE
FEBRERO
EMPRESA RESTAURANTE YALA**

(+ Ventas del mes de febrero)				
semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	Total mes
\$ 1.308.280	\$ 2.322.483	\$2.345.800	\$ 1.978.300	\$7.954.863

(-) Costo de Venta + Gastos				
\$ 822.898	\$1.123.904	\$ 2.113.272	\$1.016.739	\$5.076.813

(=) Utilidad operativa				
\$485.382	\$1.198.579	\$232.528	\$961.561	\$ 2.878.050

Tabla 1: “Estado de resultados mes de febrero 2017”

Nota: es importante aclarar que la base (mes de febrero) que se tomó para mostrar la situación financiera del restaurante, permite visualizar la rentabilidad de ese mes, mas no la rentabilidad de un periodo, por complicaciones para sacar la contabilidad de los meses anteriores, la gerente afirma que el comportamiento de los meses anteriores es similar; no se proporciona estados de resultado de los meses anteriores porque la información no es clara y no es posible construir un estado resultado ya sea bimestral o trimestral por falta de mucha información.

Con base en la experiencia como cliente, estudiante investigador, administrador del restaurante y amigo, se puede determinar que el restaurante se divide en dos etapas de crecimiento, la primera etapa se basa en la anterior administración, donde se encuentran diferentes problemas en las áreas: mercadeo, finanzas, recurso humano, producción, tecnología y dirección general donde se identifican, pero no se hace ninguna gestión para solucionar los problemas mencionados anteriormente en el análisis interno. Esta gestión se basa en la “dirección improvisada” según la necesidad del restaurante así mismo es la gestión. Y en la segunda etapa ya hay otra gestión donde estos problemas se han identificado a fondo y se ha buscado mejoría para que las áreas tengan una normal funcionalidad.

Modelo de Empresa CANVAS		Empresa:		YALA RESTAURANTE COMIDA ARABE				
<p>ALIANZAS CLAVES</p> <p>Se ha propuesto que Yala desarrolle proveedores para no quedarse sin inventario y asegurar la calidad de sus productos. También construir aliados como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de cultura • Secretaria de cultura de Santiago de cali • Grupo gastronómico de san Antonio - zona peñón • Asociación de hostales de San Antonio 	<p>ACTIVIDADES CLAVES</p> <p>Infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la ubicación estratégica • Decorar restaurante con ambiente árabe <p>Recursos Humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar chef especializados en la comida árabe • Contratar meseros y administradores, con buenas habilidades en servicio al cliente <p>Tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de toma de pedidos, inventario, producción y facturación a cliente. <p>Compras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores de materia prima de calidad para la comida árabe • Comprar insumo del restaurante (platos, cubiertos que acompañen la decoración y el concepto) <p>Logística interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar platos árabes <p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buena relación de servicio al cliente • Tomar pedido • Preparar platos árabes y pastelería árabe • Generar factura <p>Logística externa</p> <p>Marketing y Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Reservas • Promociones • Servicio Posventa: • Hacer encuestas de satisfacción. 	<p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>“Yala ofrece comida árabe y del Líbano, con una buena combinación de calidad y precio”.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES</p> <p>Se identificó que los clientes de Yala establecen relaciones con el restaurante por la combinación de calidad y precio, es decir que obtienen una buena calidad a un buen precio. Esto no significa que los precios del restaurante no puedan subir a medida que se otorga una mayor calidad, sino que estos deben subir proporcionalmente a este aumento de la calidad. Cada que entra un cliente, el administrador o mesero reciben al cliente de una forma amigable saludándolo en árabe (bienvenido; "salam me lecu") y dándole la bienvenida a las zonas del restaurante, zona marroquí y zona natural Turquía.</p> <p>Los clientes reciben durante la semana 3 promociones (miércoles de entradas veinte por ciento de entrada, jueves dos por uno en mojitó y viernes de veinte por uno en narguila, shisha o hukka) y espectáculo de danza árabe una vez al mes. La anterior estrategia se hace para tener mayor relación con el cliente y se sienta atraído para que pruebe la comida árabe y sienta una experiencia cultural.</p> <p>Celebración árabe temática, los clientes se personalizan visitándolos con la indumentaria árabe, se le hace decoración árabe y se le canta el cumpleaños, la finalidad en este tipo de celebraciones es que el cliente se sienta relacionado con una experiencia totalmente Yala.</p>	<p>RECURSOS CLAVES</p> <p>Para lograr platos de alta calidad entonces Yala debe dotalse de materias primas de calidad, debido a que, esta materia prima determina significativamente el sabor de los platos.</p> <p>Además, el conocimiento sobre la gastronomía árabe y del Líbano le permitirá a Yala desarrollar las actividades clave con éxito y finalmente realizar la mejor propuesta de valor.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercadólogo - Cocineros capacitados - Recetas tradicionales - Espacio cultural - Meseros capacitados - Platos bien diseñados. 	<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <p>Recursos claves mas costosos: el talento humano (equipo de trabajo) corresponde a un 30% de los costos, los costos de materia prima (proteína: pollo, res y pescado (trucha), y otros alimentos corresponden a un 45%; 20% servicios públicos, costos y gastos no identificados 5%</p>	<p>CANALES</p> <p>Los canales de distribución de Yala son el mismo restaurante. Aun así, se deberá evaluar la posibilidad de realizar distribución a domicilio, lo que dependerá de la ubicación geográfica que tome su segmento meta o de uso de aplicaciones como "domicilios.com o Rappid". Otros canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Volantes promocionales e informativos en la zona centro, hostales y vía principal • Video promocional • Redes sociales • Prensa (calle cultural, el país) • Televisión (telepacifico) • Email marketing • Voz a Voz 	<p>SEGMENTO DE CLIENTES</p> <p>“Personas de mediano-alto y alto ingreso, que buscan comida árabe y del Líbano con una buena combinación de calidad y precio”.</p> <p>Por otro lado se define también los siguientes tipos de clientes A. Personas cosmopolitas: Son quienes viajan mucho, conocen diversas culturas y consideran cualquier parte del mundo su patria.</p> <p>B. Personas multi-culturales: Personas que aceptan diversas culturas.</p> <p>C. Personas con intolerancia a la harina de trigo.</p> <p>D. Mujeres saludables.</p> <p>E. Empresas que desean diversificar su variedad en pastelería y repostería.</p>	<p>INGRESOS</p> <p>La forma de percibir los ingresos de el restaurante será de la actividad de venta de comida árabe (pastelería, platos fuertes, almuerzos mediterráneos y limonadas) será 90%; un 7% por servicio reservas (eventos de cumpleaños, grados, cenas románticas temáticas y alquiler de las zonas marroquí y natural Turquia) por medio servicio de catering será del 3%</p>

Matriz DOFA

Matriz EFE

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Tratados de Libre Comercio	0,05	2	0,10
2. Ubicación del restaurante	0,04	4	0,15
3. Cultura fitness	0,04	4	0,18
4. Uso de redes sociales para obtener clientes	0,03	2	0,06
5. Simplificación de procesos gracias a nuevas tecnologías	0,04	1	0,04
6. Replicabilidad del producto	0,06	4	0,23
10. Procesos que requieren pericia gastronómica	0,06	4	0,23
11. Baja concentración de comida árabe	0,05	2	0,10
12. Pocos competidores	0,04	2	0,09
13. Sector en crecimiento	0,06	1	0,06
Amenazas			
1. Inestabilidad generada por paros camioneros	0,04	2	0,09
2. Aumento de la tasa de cambio	0,03	2	0,06
3. Volatilidad de la tasa de cambio	0,04	2	0,09
4. Polémica sobre uso de glifosato	0,05	2	0,10
5. Regulaciones a la que están sujetos los restaurantes	0,04	3	0,11
6. Nuevas leyes en la importación de alimentos	0,03	1	0,03
7. Rápida tasa de crecimiento tecnológico	0,03	1	0,03
8. El sector es muy atractivo	0,03	3	0,09
9. Fácil elaboración del algunos platos de comida internacional	0,02	3	0,06
10. Pocos proveedores	0,05	2	0,10
11. Poca concentración de proveedores	0,06	2	0,11
12. Bajo nivel de compra	0,04	1	0,04
13. Alta dependencia de los proveedores (poca sustitución)	0,06	3	0,17
Total	1		2,34

Tabla 2 “Matriz DOFA, EFE “

Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. Comunicación de arriba-abajo (coordinación)	0,04	4	0,16
2. Carácter de la organización	0,01	3	0,03
3. Compromiso con la organización	0,03	3	0,09
4. Capacitación de empleados	0,02	3	0,06
5. Calidad del producto	0,05	4	0,2
6. I&D	0,05	4	0,2
7. Precio	0,05	4	0,2
8. Ubicación	0,04	4	0,16
9. Pericia en procesos gastronómicos	0,04	4	0,16
10. Pericia en gastronomía árabe y del Líbano	0,05	4	0,2
Debilidades			
1. Comunicación de abajo-arriba (flujo de comunicación)	0,01	2	0,02
2. Planeación estratégica	0,04	1	0,04
3. Especialización en la organización	0,03	2	0,06
4. Departamentalización en la organización	0,01	1	0,01
5. Cadenas de mando	0,02	1	0,02
6. Liderazgo estratégico	0,03	1	0,03
7. Selección de personal	0,02	1	0,02
8. Criterios objetivos de seguimiento y control	0,03	1	0,03
9. Seguimiento de la satisfacción del cliente	0,04	1	0,04
10. Segmentación	0,04	1	0,04
11. Eficiencia en acciones publicitarias	0,03	1	0,03
12. Comunicación del concepto por las instalaciones físicas	0,02	2	0,04
13. Diseño de carta	0,05	1	0,05
14. Flexibilidad para modificación de espacios físicos	0,04	1	0,04
15. Desarrollo de proveedores	0,05	1	0,05
16. Contabilidad	0,03	1	0,03
17. Razones financieras	0,02	1	0,02
18. Rotación de inventario	0,02	1	0,02
19. Documentación de procesos	0,03	2	0,06
20. Capacidad de manufactura	0,03	2	0,06
21. Manejo de inventarios	0,03	1	0,03
Total	1		2,2

Tabla 3: “Matriz DOFA, EFI”

6. Recomendaciones.

Es importante que el restaurante después de identificar los problemas que requieren solución, actúen para resolverlo inmediatamente, en especial un enfoque en las áreas funcionales de finanzas, recursos humanos y mercadeo como prioridad, debido a que una estructura financiera permitirá ver en que estado contable se encuentra el restaurante; por parte de recursos humanos un equipo de trabajo especializado en servicio al cliente permitirá recuperar los clientes que perdieron y se llevaron una mala experiencia en la anterior administración; por parte del área de mercadeo aprovechar las diferentes estrategias para atraer al segmento ya identificado en el modelo Canvas y posicionar el restaurante bajo la combinación de las estrategias de producto, precio y segmentación. Así mismo buscar aliados que permitan comunicar mejor la propuesta de valor anteriormente planteada.

Conclusiones

- El planteamiento adecuado de la misión y de la visión definen la base de la compañía, representan el porqué y para qué existe, es de gran relevancia que se haya planteado esta, ya que permitió identificar los ideales que tenía la empresa y para donde quería ir.
- El modelo Canvas y el DOFA, son herramientas que permitirán al restaurante visualizar de una forma mas fácil cuales son los elementos que permitirán el crecimiento de la empresa, tanto el Canvas como estructura funcional como la herramienta DOFA para identificar las ventajas y desventajas frente a los problemas internos que presenta el restaurante.
- El restaurante tiene problemas fácilmente identificables, pero también tiene ventajas y es que posee un producto estrella “Showarma tradicional” que compite por calidad y precio y para el restaurante es posible crear estrategias de posicionamiento bajo este elemento.
- Construyendo el canvas, se puede identificar que el restaurante tiene dos tipos de Target (la población de los extranjeros y la población local) bajo estos dos tipos de Target se pueden hacer diferentes tipos de estrategias para posicionarse, pero se puede enfocar en la población local que no tiene mucho conocimiento sobre este tipo de comida.
- Yala tiene muchas herramientas que debe aprovechar para destacar su negocio, la oportunidad de crecimiento en este sector es alta, lo cual debe aprovechar esas características diferenciadoras para destacarse y sobresalir en el mercado.

- EL nuevo Canvas del restaurante Yala, permitirá hacer estrategias de posicionamiento bajo estos tres elementos (producto, precio y segmentación).

BIBLIOGRAFÍA

Alonso Cifuentes, J. C., & Gallego Londoño, A. I. (2011). Primera aproximación a la caracterización y medición de las industrias culturales en Cali. *Estudios Gerenciales*, 13-40.

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Hair Jr., J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados* (Cuarta ed.). Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Ministerio de Cultura. (2010). *CONPES 3659, Consejo Nacional de Política Económica y Social. Política Nacional para la promoción de industrias culturales en Colombia*. Bogotá.

Tiempo Real. (16 de Abril de 2014). *ESPECIAL Industrias Culturales* . Obtenido de Youtube: <https://www.youtube.com/watch?v=P1w0hpPhqLI>

Escobar Morales, G. (diciembre de 2013). CALI EN CIFRAS - 2013. Recuperado el 16 de Marzo de 2015, de Alcaldía de Santiago de Cali: http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/Cali_en_Cifras/Caliencifras2013.pdf

David, 2013: David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14a Ed). México: Pearson Prentice Hall.

Armstrong, G., Kotler, P., & Mues Zepeda, A. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Fred R, David. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. (Eds.). (p. 78-117) México: PEARSON EDUCATION

<https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57787/ARTESCENICAS.pdf/>

72f9f067-4886-4813-9de5-4e6990da642a

ARTSMANAGEMENT https://www.jstor.org/stable/41064684?seq=1#page_scan_tab_contents

CONCEPTODECULTURA <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-social/subdireccion-de-educacion/Paginas/cultura.aspx>

FOMENTO DE INDUSTRIAS CULTURALES CREATIVAS EN COLOMBIA, CHILE Y ESPAÑA <http://www.odai.org/archivos/fomento-idustrias.pdf>

<http://www.proesa.org.co/jcalonso/images/pdfs/Publicaciones/indicadoresic.pdf>

CONCENTRACION DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN CALI, ALONSO 2011 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592311701590> http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0123-59232011000300002

INDUSTRIA CULTURAL SEGUN ADORNO VIDEO <https://www.youtube.com/watch?v=7dB1g2lu1Cg>

EY INDUSTRIAS CULTURALES http://www.worldcreative.org/wp-content/uploads/2016/03/EYCulturalTimes2015_ES_Download.pdf

PLATAFORMACOMPITE360, CAMARA DE COMERCIO

Borrero, S. (n.d.). Presentación de objetivos y formulación de estrategias [Material de clase]. Análisis Estratégico , Universidad ICESI, Santiago de Cali.

Livestrong Foundation. (16 de Agosto de 2013). Low-Calorie Lebanese food. Recuperado el 15 de Mayo de 2015, de <http://www.livestrong.com/article/311385-low-calorie-lebanese-food/>

<http://conceptodefinicion.de/matriz-dofa/>