

**“PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN  
COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA (ACODRÉS), CAPÍTULO CAUCA”**



Presentado por:

**YIKXA LISETH MONTENEGRO ACHIPIZ**

Informe final de pasantía como requisito parcial para optar al título Profesional en Turismo

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DEL TURISMO**

**POPAYÁN-COLOMBIA**

**2018**

**“PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN  
COLOMBIANA DE LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA (ACODRÉS), CAPÍTULO CAUCA**

Presentado por:

**YIKXA LISETH MONTENEGRO ACHIPIZ**

Informe final de pasantía como requisito parcial para optar al título Profesional en Turismo

Asesora Académica

**PhD. ANGELA R. CHANTRE ASTAÍZA**

ASESORA EMPRESARIAL

**ANGELA BURGOS PANTOJA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DEL TURISMO**

**POPAYÁN**

**2018**

## Contenido

CAPITULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	9
1.1 JUSTIFICACIÓN.....	9.
1.2 OBJETIVOS .....	10
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA .....	10
1.3.1 MARCO TEÓRICO (Diagnostico interno y externo.....	10
1.3.2 MARCO CONTEXTUAL .....	11
1.3.3 MARCO LEGAL .....	14
1.4 METODOLOGIA.....	16
1.4.1 FASE 1.....	16
1.4.2 FASE 2.....	17
1.4.3 FASE 3.....	17
1.5 CRONOGRAMA.....	18
CAPITULO II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	19
2.1 CONCEPTUALIZACIÓN DEL MACRO AMBIENTE Y MICRO AMBIENTE .....	19
2.2 ANALISIS DEL MACRO AMBIENTE EXTERNO.....	20
2.2.1 VARIABLE POLITICO-LEGAL.....	20
2.2.2 VARIABLE ECONÓMICA .....	23
2.2.3 VARIABLE SOCIAL.....	24
2.2.4 VARIABLE CULTURAL.....	27
2.2.5 VARIABLE TECNOLÓGICA.....	29
2.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO EXTERNO (ELEMENTOS DE ACCIÓN DIRECTA).....	30
2.3.1PROVEEDORES (BANCO DE OFERENTES).....	31
2.3.2CLIENTES.....	35
2.3.3 COMPETENCIA.....	36

2.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....	41
2.4.1 INFRAESTRUCTURA.....	41
2.4.2 TECNOLOGÍA.....	42
2.4.3 CONTABILIDAD .....	43
2.4.4 TALENTO HUMANO.....	44
2.5 MATRIZ DOFA.....	60
2.5.1 OPORTUNIDADES.....	60
2.5.2 AMENAZAS.....	60
2.5.3 FORTALEZAS.....	60
2.5.4 DEBILIDADES.....	61
CAPITULO III . PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	62
3.1 CONTEXTUALIZACIÓN.....	62
3.1.1 ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA ACTUAL .....	62
3.2 PROPUESTA PARA LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	66
3.3 PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO .....	66
CAPITULO IV . DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	67
CAPITULO V. CONCLUSIONES.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	70

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1: Banco Oferente.....	31
Tabla 2: Alianzas estratégicas.....	34
Tabla 3: Número de empleados.....	46
Tabla 4: Vinculación de cada empleado .....	47
Tabla 5: Plan de Acción de cada Empleado.....	48
Tabla 6: Organigrama de Acodrés.....	52
Tabla 7: Aporte de la Junta Directiva a la Misión y Visión.....	54
Tabla 8: Funciones de los miembros de la Junta Directiva .....	55
Tabla 9: Ampliación del Número de Empleados.....	55
Tabla 10: Visionamiento de Acodrés.....	56
Tabla 11: Directores fijos de la Asociación.....	57
Tabla 12: Fuente de Financiación de Acodrés.....	58
Tabla 13: Resultados Para Los Afiliados .....	58
Tabla 14: Criterios de selección.....	59

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1: Cronograma de actividades.....	18
Figura 2: Ubicación de la Oficina.....	42
Figura 3: Tecnología Acodrés.....	43
Figura 4: Guía de entrevista/análisis talento humano .....	45
Figura 5: Organigrama de Acodrés.....	53
Figura 6: Matriz Dofa.....	61
Figura 7: Mapa de Capítulo Acodrés.....	63
Figura 8: Logo de Acodrés.....	64
Figura 9: Estrategias.....	67

## INTRODUCCIÓN

Existe un ente encargado de contribuir al mejoramiento de la industria turística en el país, con el gremio gastronómico, esta es La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRÉS), el cual tiene como objetivo principal gerenciar el desarrollo gastronómico y al progreso de la economía regional; organizada como una federación en la cual cada capítulo propende por los intereses locales de sus afiliados.

La asociación colombiana de la industria gastronómica (ACODRÉS) es uno de los factores más sobresalientes que aporta un gran crecimiento de turistas en nuestro país; este legado representa un sinnúmero de mezclas raciales y tradicionales, que diferencian a cada región, destacando diferentes características propias de cada una, tales como: la flora, la fauna, el clima, la cultura, etc.

El presente trabajo será desarrollado con el fin de realizar una propuesta para el fortalecimiento organizacional de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, (ACODRES) en este caso, Capítulo Cauca; comprendiendo que la gastronomía en el departamento y principalmente en Popayán, por el hecho de ser patrimonio inmaterial de la humanidad, representa un legado cultural importante que ha permitido que nuestra región tenga un crecimiento continuo turísticamente; es por ello, que surge la necesidad de conocer y analizar la situación actual de sus afiliados, para así poder proponer estrategias y actividades que contribuyan a mejorar el funcionamiento empresarial, logrando dinamizar el

sector para promover más afiliados y ser ejes de un servicio de calidad y de un desarrollo gastronómico y turístico sostenible de la región Caucana.



## **CAPITULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

### **1.1 JUSTIFICACIÓN**

La Asociación colombiana de industria gastronómica (ACODRÉS) está posicionada como uno de los vehículos más importantes para el fortalecimiento del turismo que reúne al sector gastronómico colombiano. Esta asociación ofrece diversos servicios como: programas de capacitación y formación, tanto gerenciales, administrativos como operativos; correo directo acerca de productos y servicios ofrecidos por proveedores y diferentes entidades vinculadas a la asociación, apoyo para eventos internacionales, asesorías, alianzas, convenios, etc.

Popayán por su lado ha ido logrando un importante auge en el campo gastronómico, siendo así como en el año 2007 fue declarada por la UNESCO<sup>1</sup> como la primera ciudad de la gastronomía en Colombia, ofreciendo cada año desde el año 2003 un congreso gastronómico que atrae una cantidad de participantes y con una gran acogida de turistas tanto nacionales como internacionales.

Bajo esta perspectiva se realizó una propuesta estratégica para el fortalecimiento organizacional de ACODRÉS, capítulo Cauca, diseñando una serie de estrategias que enfoque más asociados a esta entidad y que vean la importancia y respaldo de hacer parte de este gremio; y con esto potencializar un desarrollo de calidad y sostenibilidad a nivel regional en el campo gastronómico y turístico.

---

<sup>1</sup> UNESCO La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, se fundó el 16 de noviembre de 1945. La UNESCO obra por crear condiciones propicias para un diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos fundado en el respeto de los valores comunes.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un conjunto de estrategias para el fortalecimiento organizacional de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRÉS) Capítulo Cauca.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Realizar un diagnóstico organizacional aplicando la herramienta DOFA
- ❖ Reconocer e identificar la situación actual de la plataforma estratégica de ACODRÉS, Capítulo Cauca.
- ❖ Implementar una de las estrategias arrojadas a través de la matriz DOFA

## 1.3 CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

### 1.3.1 MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de la propuesta de **fortalecimiento organizacional**<sup>2</sup> (es en esencia una forma sistemática y participativa de trabajar con las organizaciones de productores de pequeña escala. Coloca al mercado, y a las consideraciones de sostenibilidad, en el centro de un proceso de análisis y toma de decisiones; orientado y complementado con asistencia técnica específica, donde los miembros de las organizaciones son los principales protagonistas) de la asociación Colombiana gastronómica, capítulo Cauca, se realizará un **Diagnóstico**

---

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura

**organizacional**<sup>3</sup> “implica siempre una evaluación de la situación y toda evaluación corresponde a un proceso que permite valorar acciones y/o resultados en relación con ciertos objetivos que los generaron” y con base a esto se determinarán una serie de **Estrategias** “relacionada con las acciones que debe llevar una empresa para obtener una rentabilidad superior que sea sostenible en el tiempo” .(Tarziján, 2007) arrojadas por la herramienta de **Matriz DOFA** (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas)(Weihrich,1982), “la cual presenta las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa. La matriz DOFA se puede emplear para establecer una tipología de estrategias. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las enfrentadas con debilidades generan estrategias defensivas”. (Francés, 2006). Y por último se realizará un **plan de acción**<sup>4</sup> “tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. Se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto”

### 1.3.2 MARCO CONTEXTUAL

Una de las manifestaciones como patrimonio inmaterial cultural es la gastronomía. Gastronomía según la real academia de la lengua es el “arte de preparar una buena comida”. Es la relación entre alimento y cultura, incluye todos

---

<sup>3</sup> <http://www.biblioteca.udep.edu.pe/>

<sup>4</sup> <https://definicion.de/plan-de-accion/>

los componentes culturales y sistemas productivos que tienen como base la comida. Es el resultado de la historia de un pueblo y sus tradiciones. En Colombia, es un subsector que aporta el 1,6% del PIB (ACODRÉS, 2004).

La gastronomía es imprescindible a la industria turística, ya que el visitante siempre deberá consumir algún tipo de alimento en el lugar al que se desplazó, conociendo así la gastronomía local, creando un consumo, probando y experimentando parte de la cultura de la región.

Los sitios considerados como patrimonio cultural inmaterial, con gran riqueza arquitectónica, histórica y cultural se han convertido en destinos de elección para los turistas; y, Popayán por ser la primera ciudad gastronómica en Colombia por la Unesco se convierte cada año en un importante lugar receptivo, especialmente en el congreso gastronómico que llama la atención de muchos participantes y turistas nacionales como internacionales.

Popayán posee una gran ventaja en el campo gastronómico, por lo que se ve la necesidad de proponer unas estrategias de fortalecimiento para la entidad encargada del gremio gastronómico de Colombia, Capítulo Cauca, como lo es ACODRÉS, que representa los intereses de la industria gastronómica colombiana; busca convocar, representar y orientar a los establecimientos y a sus profesionales, manteniéndose actualizada sobre las problemáticas del sector e impulsando el desarrollo de la industria, dentro de un marco político, económico y sociocultural, de tal manera que haya una formalización de restaurantes,

capacitaciones del recurso humano, un respaldo a cada afiliado, eventos donde se puedan dar a conocer; y con esto, se pueda crear una industria turística competitiva, siendo distinguida por la calidad de sus servicios y por el desarrollo sostenible de su región.

Actualmente ACODRÉS, Capítulo Cauca cuenta con 34 afiliados, de los cuáles 7 de ellos son socios adherentes; nombrados a continuación cada uno:

<b>AFILIADOS</b>	
Grupo Pio Pio (Brasa de mi tierra, Pio Pio, La Lomita)	Restaurante Jengibre Gourmet
Restaurante Italiano	Centro de Recreo el Edén de mis Abuelos
Restaurante Qaray	Restaurante Mestizo
Restaurante IL Gallo	Mora Castilla
Delicias Payanesas	Paccos Pizza
Salsamentaría La Blanca	Pizza Clock Lounge
Restaurante Corrales y Peroles	Pedro Parrilla
Restaurante Pikando Parrilla	Restaurante la Cosecha
La Nigua Café	Restaurante Súper Pollo
Restaurante María Félix	Munchys By Manu
Restaurante Feng Huang	La cocina de Armenta
Restaurante Zan Anghel	Parador el Cofre

<b>SOCIOS ADHERENTES</b>	
Comfacauca	Pasabocas del Cauca
Casa Fernández	Aplanchados Doña Chepa
Apropesca	Food Service
Industria Licorera	Grupo T consultores
Pollo Conquistador	Agrovícola San Marino

Acodrés capítulo cauca se encarga de reunir a restaurantes proveedores y el gremio gastronómico en general como clientes con miras al posicionamiento y fortalecimiento y gastronomía en la ciudad.

Se pretende que ACODRÉS, Capítulo Cauca, genere una mejor visibilidad a nivel local, ampliando el número de sus afiliados y pueda así, brindar una mejor percepción de los beneficios e importancia que ofrece al hacer parte de este gremio a nivel regional y nacional.

### **1.3.3 MARCO LEGAL**

En el presente trabajo se trabajarán con las siguientes normatividades y leyes políticas de Colombia.

- Ley 300 de 1996. “Por el cual se expide la Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones”.

- Ley 1101 de 2006. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 - Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
- Ley 1558 de 2012. "Por la cual se modifica la ley 300 de 1996-ley general de turismo, la ley 1101 de 2006 y se dictan otras disposiciones".

Ley 300 de 1996 –CAPÍTULO V: “De los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares”

**ARTICULO 87. De los establecimientos gastronómicos, bares y similares.** Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares aquellos establecimientos comerciales en cabeza de personas naturales o jurídicas cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios.

**ARTICULO 88. De los establecimientos gastronómicos, bares y similares de interés turístico.** Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares de interés turístico aquellos establecimientos que por sus características de oferta, calidad y servicio forman parte del producto turístico local, regional o nacional y que estén inscritos en el registro nacional de turismo.

**ARTICULO 89. De la calidad y clasificación de los servicios turísticos.** Los establecimientos gastronómicos, bares y similares podrán ser clasificados por

categorías por parte de la asociación gremial correspondiente, por asociaciones de consumidores o por entidades turísticas privadas legalmente reconocidas.

## **1.4 METODOLOGIA**

Para el desarrollo de la propuesta del conjunto de estrategias de fortalecimiento organizacional de ACODRÉS, Capítulo Cauca se trabajará bajo las siguientes fases determinadas por cada objetivo y actividades:

**1.4.1 FASE:** Recolección de información de aspectos del Macro ambiente (económicos, políticos, tecnológicos, social, cultural) y Micro ambiente (proveedores, competencia y clientes) de Acodrés Capítulo Cauca.

Esta fase responde al objetivo 1 (uno):

**OBJETIVO 1:** Realizar un diagnóstico organizacional aplicando la herramienta DOFA.

### **Actividades:**

-Buscar información acerca de las variables del entorno: políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas.

-Diseño de la entrevista abierta que soporte las preguntas que darán respuesta a las áreas internas de la empresa: infraestructura, finanzas, talento humano y tecnológico.



-Realización de la visita respectiva a los integrantes de la junta directiva para el desarrollo de la entrevista.

-Análisis de los datos recolectados

- Ejecución de matriz cruzada para poder determinar estrategias comunes que fortalezcan el gremio.

**1.4.2 FASE:** Recolección de datos conjuntos para la plataforma estratégica de Acodrés.

Esta fase responde al objetivo 2 (dos):

**Objetivo 2:** Reconocer e identificar la situación actual de la plataforma estratégica de ACODRÉS, Capítulo Cauca.

**ACTIVIDADES:**

- Identificar los elementos de la plataforma estratégica de ACODRÉS (visión, misión, objetivos)

-Realización de como mínimo dos talleres donde conjuntamente se diagnostique cada uno de los elementos de la plataforma estratégica.

-Diseño de un plan de acción de acuerdo al análisis de los datos obtenidos.

**1.4.3 FASE 3:** Desarrollo de una propuesta estratégica.

Esta fase responde al objetivo 3 (tres):

**OBJETIVO 3:** Implementar una de las estrategias arrojadas a través de la matriz DOFA.

### ACTIVIDADES

-Ejecución de una de las estrategias más viables para dinamizar el sector gastronómico regional, dirigido a los Afiliados de Acodrés.

### 1.5 CRONOGRAMA

N°	FASES (ACTIVIDADES) AÑO, MES, SEMANA	2017								2018											
		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Recolección de datos individuales de los afiliados ACODRÉS	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■										
2	Recolección de datos conjuntos para la plataforma estratégica de ACODRÉS											■	■	■	■	■	■				
3	Desarrollo de una propuesta estratégica																	■	■	■	■

FIGURA 1: Cronograma de actividades

FUENTE PROPIA

## **CAPITULO II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Definiciones de las variables del ambiente externo y factores del ambiente interno

### **2.1 Conceptualización del ambiente externo: Macro ambiente y Micro ambiente**

Las definiciones nombradas a continuación fueron tomadas del Libro “Administración” sexta edición (James A.F STONER, 1996). Que define el ambiente externo en dos elementos: los de acción directa y los de acción indirecta, explicados más adelante.

Las organizaciones no son autosuficientes, ni auto contenidas. Por el contrario, intercambian recursos con el ambiente externo, definido este como todos los elementos extraños a la organización que son relevantes para sus operaciones.

Las organizaciones toman insumos (materias primas, dinero, mano de obra y energía) del ambiente externo, lo transforman en productos o servicios y, después, los vuelven a enviar al ambiente externo en forma de productos.

El ambiente externo tiene elementos de acción indirecta y de acción directa:

- Los elementos de acción indirecta como la tecnología, la economía y la política de una sociedad, afectan el clima en que opera la organización y tienen potencial para convertirse en elementos de acción directa.
- Los elementos de acción directa, también llamados grupos de interés, incluyen a los proveedores, los consumidores, accionistas, y muchos más que ejercen influencia directa en la organización.

## **2.2 Elementos de acción indirecta (Análisis Macro ambiente)**

El macro ambiente estudia varias variables: político-legal, económico. Social, cultural y tecnológico.

Los componentes de acción indirecta del ambiente externo afectan a las organizaciones en dos sentidos. En primer lugar, las fuerzas pueden dictar la formación de un grupo que, con el tiempo, se convertirá en un grupo de interés. En segundo, los elementos de acción indirecta crean el clima – los veloces cambios de la tecnología, el crecimiento o la contracción de la economía, los cambios de actitud ante el trabajo- en el que existe la organización y al que, en última instancia, tendrá que responder.

A continuación se estudiarán las variables: Políticas, Económicas, Sociales, Culturales y Tecnológicas que de alguna manera u otra afectan al gremio.

### **2.2.1 VARIABLE POLÍTICO LEGAL**

Las variables políticas, son los factores que pueden influir en la organización como consecuencia de los procesos o el clima político.

#### **Político legal:**

En el marco de desarrollo del Período 2016 – 2019 a cargo del Alcalde Cesar Cristian Gómez Castro y en ejercicio de sus facultades Constitucionales y Legales, en especial las que conferidas por el numeral 2 del artículo 313 de la Constitución Política y 40 de la ley 152 de 1.994 y considerando: Que el numeral 2° del artículo 313 de la Constitución Política establece que corresponde a los Concejos Municipales adoptar los correspondientes planes y programas de Desarrollo Económico y Social. Que el artículo 342 de la Constitución Política de Colombia, previó que la reglamentación de lo relacionado con los procedimientos para la elaboración, aprobación y ejecución de los Planes de Desarrollo, se establecerán en una Ley Orgánica, la cual deberá determinar la

efectividad de la participación ciudadana en la discusión de dichos planes. Y en los cuáles la asociación Colombiana de la industria gastronómica, Capítulo Cauca, ha estado presente junto con varios actores gremiales.

ARTÍCULO. 1º: Adóptese: El Plan de Desarrollo 2016-2019 “Vive el Cambio”, que contiene la visión, los objetivos, las líneas estratégicas, programas, productos y su correspondiente plan plurianual de inversiones de mediano y corto plazo para el desarrollo del municipio que adopta un eje fundamental.

En cuanto a propuestas para el sector como tal, proponen un fortalecimiento o creación de productos turísticos específicos. (Entre ellos las vinculadas a fortalecimiento del ecoturismo, turismo rural, turismo cultural, entre otros), entendiendo así, un desarrollo en la industria gastronómica como actor importante en la cadena de valor del producto turístico cultural de Popayán y el Cauca consolidándolo como destino turístico mediante una labor de promoción, soportada en el incremento de la oferta turística y el mejoramiento de la calidad de los servicios.

(PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL, 2016 - 2019)

La alcaldía de Popayán manejan la ley 9 de 1979 que habla sobre medidas sanitarias para la protección del medio ambiente y la recolección de residuos sólidos controlando las descargas de estos a las aguas, siendo estas verificadas por el ministerio de salud .

También emplean el IVC (Inspección, vigilancia y control) para restaurantes, donde sensibilizan la importancia de la formalización y el cumplimiento de los requisitos de ley para el funcionamiento de establecimientos comerciales y el código nacional de policía que controla todo lo referente a salud pública en cuanto a consumo de alimentos.

“En Colombia, el empleo informal se refiere a todas aquellas actividades económicas de mercado que operan a partir de los recursos de los hogares, pero

sin constituirse como empresas con una personalidad jurídica independiente de esos hogares”

En la ciudad de Popayán, el total de empleados informales para el sector de comercio, hoteles y restaurantes es de 23.866, para el sector de servicios comunales de 8.990 y para industria manufacturera 7.162 ocupados informales, respectivamente. Lo anterior da cuenta de la prevalencia del tipo de contratación informal en la Ciudad, por la cual el trabajo se remunera de manera diaria o semanal, sin ninguna clase de contraprestación adicional.

Por otra parte, en la ciudad de Popayán, para el trimestre móvil febrero – abril de 2018, 42 mil personas estaban ocupadas en el sector informal, mientras que 76 mil estaban ocupadas en el sector formal.

En medio de todo esto, la informalidad de muchos puestos móviles provoca un disgusto entre los establecimientos formalizados que si pagan impuestos al estado.

No obstante, este plan de desarrollo es fundamental para que Popayán se catalogue como un puerto terrestre altamente competitivo, pues vela por un cambio en infraestructura :vial, educativo, arquitectónico, ambiental, cultural y una gestión social en problemas de salud, de desempleo, de igualdad de género, de inclusión, de informalidad, entre otros aspectos que hacen parte de este plan, y que por tanto, generará un cambio positivo, dándole mayor visibilidad tanto a la ciudad, como a los entes-actores del desarrollo municipal y departamental que entran a ser un eje clave para el desarrollo socio-económico. Esta etapa culminada a cabalidad dará una percepción cultural local optimista y propositiva, que ayudará a eliminar un poco ese sinsabor de conflicto por el que a veces enmarcan al departamento. Y que impulsará a que varios empresarios le apuesten a Popayán.

### **2.2.2 VARIABLE ECONÓMICA:**

Es evidente que la situación y las tendencias generales de la economía son críticas para el éxito de la organización. Los salarios, los precios que cobran los proveedores y los competidores, así como las políticas fiscales del gobierno, afectan tanto los costos de producir bienes o de ofrecer servicios, como las condiciones del mercado en las que se venden. Cada uno de ellos es una variable económica.

Los indicadores económicos más comunes miden el ingreso, el producto interno bruto, el ahorro la inversión, los precios, los salarios, la productividad, el empleo, las actividades del gobierno y las transacciones internacionales de un país.

#### **Económica:**

El Departamento del Cauca registró en el 2014 un crecimiento en el PIB de 4,7 % en relación con el año anterior, lo que le permitió contribuir en la economía Colombiana con 12.144 miles de millones.

El impacto de la reforma tributaria, tanto en arriendos como en insumos—principalmente importados— y la reducción del consumo le pasaron cuenta de cobro a un sector que emplea a más de un millón de personas.

Esta actividad compuesta por restaurantes, cafeterías y panaderías que, según Euro monitor, vendió \$35 billones en 2016 y se proyecta que alcance \$38 billones en ventas en 2021, vivió una situación crítica. Mientras algunos restaurantes independientes y pequeñas cadenas enfrentaron dificultades, las grandes organizaciones del sector registraron crecimientos importantes, según indica Claudia Barreto, presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés).

En cuanto a precios, la inflación en Popayán en 2015 desbordó la meta fijada por Banco de la República. Los precios de la canasta familiar en la capital del Cauca

superaron los del promedio del consolidado nacional y duplicaron el alza registrada en la ciudad en 2014. La variación estuvo jalonada por el aumento en el rubro de alimentos y ahora en el 2018 por la subida de impuestos agregada a la canasta familiar, seguida de la de vivienda y salud. El impacto del dólar en los alimentos importados y materias primas y el choque de menor oferta por la prolongada sequía son factores que incidieron en el aumento paulatino en los precios de la canasta de alimentos en el Cauca y en general en todo el país. (Dane Banco de la República, 2016). Sin embargo durante este periodo el aporte generado por los alimentos y bebidas al PIB, estuvo representado en un 5,1% de variación respecto al año anterior equivalente a 524 mil millones de pesos, lo que refleja que a pesar de la inflación y otros factores externos que pueden afectar la producción de la industria gastronómica, la misma se mantiene en un buen grado de producción bien sea por la demanda constante de alimentos o por el fortalecimiento que el sector ha alcanzado actualmente, respaldado por la realización de eventos gastronómicos en la ciudad de Popayán, y el reconocimiento que estos han generado para la ciudad, diversificando la oferta de restaurantes respecto a las nuevas necesidades de la demanda tanto de la población local como la flotante.

### **2.2.3 VARIABLES SOCIALES:**

Fahey y Narayanan dividen las variables sociales en tres categorías: la demografía, la forma de vida y los valores sociales. Los cambios en la demografía y el estilo de vida afectan la composición, ubicación y expectativas de la oferta de mano de obra y la clientela de una organización. Esta parte, recoge creencias, actitudes, condiciones culturales, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.

Enmarcando en la parte social de Popayán denotamos que:

Popayán, cuenta con una extensión de 464 Km<sup>2</sup> aproximadamente. De los cuarenta y dos (42) municipios que pertenecen al departamento del Cauca,



Popayán, su capital, concentra la mayoría de población, con una estimación de 277.540 habitantes, para el año 2015. Alojando así al 20% del total de la población del departamento que para el 2015 se estima en 1.391.836 habitantes

Esta población, comparada con aquella que tenía el departamento para 1951 (391.905) se triplicó en 54 años, presentando una tasa de crecimiento promedio para el periodo 1951-2005 de 2,2%, un porcentaje 0,2% por debajo de la media nacional para el mismo periodo (2,4%). De igual manera, las mayores tasa de crecimiento corresponden a los periodos intercensales 1951-1964 (3,3%), y 1993-2005 (2,2%), la primera muy por encima del crecimiento promedio nacional del periodo (2,9%), y la segunda, igual a la del promedio total para Colombia.

El Cauca es uno de los departamentos que tienen mayor cantidad de población en zonas rurales. Después de La Guajira, es el departamento con mayor población indígena y, además, es el quinto departamento con el mayor porcentaje de afrodescendientes en su población. Además de la diversidad cultural derivada de la confluencia de estos grupos, el departamento también cuenta con una importante variedad de recurso que además de darle una gran riqueza al departamento, también le ha generado conflictos, en especial en lo concerniente a la tierra. (JOSE R. GAMARRA VERGARA, 2007)

El Cauca es el sexto departamento con población étnica del país con 553.504 personas que se autor reconocen como pertenecientes a un grupo étnico, lo que corresponde al 43,62% del total de la población del departamento. De ese porcentaje el 20,72% lo hacen como indígenas y el 22,9% como afrocolombianos. Respecto de la población indígena, el Cauca es el segundo departamento con más población sobre el total del país con 17,85%, detrás de La Guajira (19,98%).

En lo que se refiere a la población Afro, el Cauca es el sexto departamento con presencia de grupos que se auto reconocen como tal con el 5,94% sobre el total nacional

Toda la variedad de recursos naturales y culturales, la posición geográfica, las tradiciones ancestrales de la población étnica, han hecho que el departamento persista en un crecimiento social, logrando así, abrir puertas a empresarios y turistas que le apuestan a este rico y biodiverso departamento que crece año tras año, cada vez con un mayor auge; como un símbolo muy representativo a nivel regional, nacional e internacional de destino favoritos por turistas y más aún para el sector gastronómico pues hay una amplia riqueza por toda la diversidad de estas raíces, de variedad climática , que hacen de cada lugar sea un diferenciador en cuanto a recetas exóticas se refiere. Esto ha catalogado un reconocimiento Unesco por la ciudad gastronómica.

### **SERVICIOS PÚBLICOS**

La energía eléctrica y el servicio de acueducto son los servicios públicos que tienen la mayor cobertura, con tasas de 80 y 66%, respectivamente. Sin embargo, el departamento aún no cuenta con la disponibilidad de gas domiciliario y el servicio de alcantarillado no llega ni siquiera a la mitad de los hogares.

Las mayores coberturas se encuentran en la capital del departamento, donde la mayoría de hogares cuenta con estos servicios básicos, contrastando con la situación de municipios más pequeños, en donde la disponibilidad de servicios públicos domiciliarios es mínima.

Las cifras presentadas hasta el momento reflejan una difícil situación para el Cauca en el mediano y largo plazo, lo que supone importantes retos hacia el futuro si se pretende acortar la distancia con otras regiones, en especial en lo concerniente al fortalecimiento del capital humano, conectividad y competitividad.

(Gobernación del Cauca, 2002)

## **EMPLEO**

Desde 2001 se observa un patrón de desempleo casi constante, que aunque inferior al que exhibe Colombia sigue la misma tendencia hasta 2004, año que marca un punto de inflexión, pues va llegar hasta el 8.7% la más baja del periodo, pero iniciará de nuevo su ascenso para colocarse en 2005 en 9.7%. Comparadas con las tasas que alcanza el desempleo a nivel nacional, el departamento exhibe tasas bajas. La brecha entre las tasas de desempleo nacional y Cauca se sitúa en un 5% aproximadamente, siendo esta diferencia mayor en 2004 cuando fue de 6%.

Como anotación importante cabe mencionar que los restaurantes del país proporcionan 90.000 empleos directos y se estima que un establecimiento de este tipo puede crear adicionalmente hasta cinco empleos indirectos.

Díaz-Granados reconoció la importancia que ha adquirido el sector de la hotelería y los restaurantes para la economía nacional que se ha dado “por la recuperación de la buena imagen y la confianza del turista nacional y extranjero en Colombia”. Según el Dane, en el trimestre móvil noviembre 2010-enero 2011, la rama de actividad que concentró el mayor número de ocupados fueron comercio, restaurantes y hoteles, aportando el 26,6% de la tasa. Estos sectores también ocuparon el tercer lugar entre las actividades de mayor crecimiento (5,4%), después de la explotación minera y la industria manufacturera con 14,9% y 8,4%, respectivamente.

El gobierno colombiano quiere seguir los pasos de países como Italia, México, España y Perú, los cuales son reconocidos por sus platos como factor de promoción y atracción turística.

(EL ESPECTADOR, 2011)

### **2.2.4 VARIABLES CULTURALES**

Entendida por las diferentes formas de interpretar y dar significado a la realidad, se refiere tanto a las actitudes y conductas como a las creencias y valores que las motivan.

### **CULTURA:**

Popayán es una de las ciudades más antiguas y mejor conservadas de América, lo que se ve reflejado en su arquitectura y tradiciones religiosas, reconocida por su arquitectura colonial y el cuidado de las fachadas. Popayán tiene uno de los Centros Históricos Coloniales más grandes del país y América, con un total aproximado de 236 manzanas de sector histórico, de las cuales 19 cuadras ya están en marcha para ser mejoradas y así darle una mejor imagen al centro histórico.

En el 2005, la UNESCO designó a la ciudad de Popayán como Ciudad UNESCO de la Gastronomía por su variedad y significado para el patrimonio intangible de los colombianos. La cocina caucana fue seleccionada por mantener sus métodos tradicionales de preparación a través de la tradición oral. El 28 de septiembre de 2009 las Procesiones de Semana Santa de Popayán fueron declaradas por la UNESCO como Obra Maestra del Patrimonio Oral e Inmaterial de la Humanidad.

Desde el año 2003, en el mes de septiembre se celebra el Congreso Nacional Gastronómico de Popayán. Esta fiesta de la gastronomía, determinó la distinción por parte de la UNESCO, de Ciudad Gastronómica de la Humanidad siendo Popayán el único lugar de Latinoamérica con esta distinción, en el año 2005 como patrimonio cultural perteneciente a la red de ciudades creativas de las Naciones Unidas.

Los carnavales de Pubenza es otra expresión cultural de Popayán que tiene lugar cada año en enero y el cual, busca rescatar la tradición cultural de los habitantes de la capital del Cauca.

Con el paso de los siglos Popayán se convirtió en una ciudad próspera, centro económico del suroccidente del país luego de la Independencia y referente nacional de la Semana Santa hasta llegar a convertirse en patrimonio cultural para el mundo. (POPAYÁN Y SUS TRADICIONES, 2014).

### **2.2.5 VARIABLES TECNOLÓGICAS**

Incluyen los adelantos de las ciencias básicas, así como los nuevos progresos en productos, procesos y materiales. El grado de tecnología de una sociedad o una industria específica determina en gran medida, los productos y servicios que se producirá, el equipo que se usara y la forma en que se manejarán las operaciones.

#### **TECNOLOGÍA**

En Popayán el plan de desarrollo municipal 2016-2019 tiene entre sus proyectos varios cambios de infraestructura , entres estos hay un sistema Sistema Estratégico de Transporte Público de Pasajeros de Popayán SETP bajo criterios de eficiencia, calidad, inclusión y sostenibilidad, 5 nuevas vías, nuevos parques, estacionamiento de bicicletas, construcciones a varios colegios que permita mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y la movilidad de la ciudad para todos nuestros visitantes mejorando la imagen de la Ciudad Blanca .

También entre los proyectos está aumentar la rentabilidad financiera de EMTEL SA ESP mediante el saneamiento fiscal, la modernización tecnológica y la expansión comercial al igual que una gran inversión a la compañía energética de Occidente de Popayán y en diferentes servicios básicos para los ciudadanos, que serán un cambio de mejora para la cotidianidad de todas las personas locales y visitantes.

En el futuro el Cauca le apuesta a su diversidad, su capital humano y su sector agropecuario. A pesar de las limitaciones y dificultades el Cauca es un territorio

con una disponibilidad de recursos importante, lo cual se traduce en alternativas hacia el futuro. El reto importante es una institucionalidad que reconozca la problemática actual, sus causas y logre aprovechar esa riqueza para sus habitantes.

## **2.3 ELEMENTOS DE ACCIÓN DIRECTA**

El microambiente externo tiene en cuenta tres factores :proveedores, competidores y clientes.

El entorno de acción directa está compuesto por grupos de interés; es decir, por personas o grupos que están sujetos, directa o indirectamente, a la forma en que la organización persigue sus metas.

Los grupos de interés externos, que afectan las actividades de la organización desde su exterior, incluyen a consumidores, proveedores, competidores, entre otros.

### **2.3.1 PROVEEDORES:**

Toda organización compra insumos – materias prima, servicios, energía, equipo y mano de obra- del ambiente externo y lo usa para elaborar productos. Lo que la organización introduzca del ambiente –y lo que haga con lo que introduce – determinará tanto la calidad como el precio del producto, en este caso del servicio final que el gremio ofrece.

La Asociación de restaurantes, Acodrés, como organismo nacional para la defensa del sector restaurador brinda un paquete de beneficios para cualquier tipo de negocio gastronómico, velando siempre por la calidad como factor diferenciador en el mercado actual. Su función principal es la de prestación de servicios, por lo que, más que tener proveedores, los cuales se pueden proponer en un banco oferente; posee grandes y diversas alianzas estratégicas caracterizadas respectivamente así:

A continuación se crea una tabla de banco oferente de Acodrés y se describen las alianzas estratégicas:

TABLA 1: *BANCO OFERENTE*

<b>Banco oferente de Acodres</b>		
<b>EMPRESA</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>CONTACTO</b>
Festy Eventos	Alquiler de logística para eventos	3153717753
Arte Novo	Diseño y Comunicación	3183997755
Avisos Rogger	Publicidad	3116703937
Baños Móviles	Servicio sanitario móvil	3006180205
Edgar Campos	Publicidad	3136973835

*FUENTE PROPIA*

### **Alianzas estratégicas:**

A Continuación se nombran los servicios generales que ofrece Acodres a los afiliados para determinar de esta manera sus alianzas y convenios estratégicos:

- ✓ Capacitaciones: realización de cursos, talleres y seminarios de capacitación y actualización para diferentes perfiles: gerenciales, administrativos y operativos con precios especiales para nuestros socios.

- ✓ Comunicados: envío de información acerca de productos y servicios ofrecidos por proveedores y diferentes entidades vinculadas a la asociación
- ✓ Eventos nacionales: asistencia a ferias internacionales, Mistura (Perú), Alimentaria (España) y Anuga en Colonia (Alemania).
- ✓ Asesorías: Jurídicas, contables, en mercadeo, costos, administración, montaje de restaurantes y normatividad.

Para el gremio gastronómico Acodrés es importante crear lazos para beneficio de la razón de ser del gremio, no tanto con proveedores, sino con actores estratégicos que brinden servicios para su fortalecimiento y reconocimiento a nivel local, regional, nacional e internacional.

Descripción de los aliados estratégicos con los que el gremio trabaja para el desarrollo de su finalidad:

**Fontur: (Fondo Nacional del Turismo)** es una cuenta especial del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, creada para el manejo de los recursos provenientes de la contribución parafiscal, los cuales se deben destinar a la promoción y competitividad del turismo, el manejo de estos recursos, debe ceñirse a los lineamientos de la política turística definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Este es el encargado de generar recursos económicos para proyectos con enfoque gastronómico en temas de capacitación y formación; promoción turística relacionada con gastronomía y estudios que contribuyan al fortalecimiento del sector.

**Acodres Nacional:** es quien rige a todos los capítulos de los departamentos, se encarga de crear eventos a nivel nacional y proyectos de formación y capacitación; así como representación gremial ante las entidades estatales a nivel nacional en temáticas concernientes a legislación, reformas y en temáticas que incidan en el sector gastronómico.

**Sena:** el Sena como entidad de formación para el trabajo del Estado colombiano; oferta capacitaciones para el gremio, generando apoyo en temas de capacitación



para el personal tanto administrativo como operativo de los afiliados del gremio Acodrés.

**Gobernación Del Cauca:** brinda un apoyo en cuanto a la gestión para la participación de eventos nacionales y regionales, así como un puente directo para capacitaciones y temas de interés para el fortalecimiento del sector gastronómico y promoción del gremio a nivel nacional e inclusión en proyectos turísticos.

**Alcaldía de Popayán:** provee el personal idóneo para la formalización de los establecimientos en temas como salubridad, usos de suelos, legalidad y reformas.

Apoya eventos locales en cuanto a socializaciones de proyectos convirtiendo a Acodrés en uno de los actores fundamentales de la cadena de valor del turismo.

**Cámara de comercio:** ofrece espacios para la realización de eventos en conjunto con los demás gremios, así como apoyo económico para asistencia a eventos nacionales por medio de misiones.

**Instituto distrital de turismo:** convenios para la implementación de normas de calidad y sostenibilidad en restaurantes.

**Fenavi:** charlas informativas sobre el buen manejo del pollo y el huevo

**Asociación Colombiana de Porcicultores:** Charlas y talleres sobre el buen manejo de la carne de cerdo.

**Sayco y Acinpro:** precios especiales para los afiliados.

**Embajada de los Estados Unidos:** apoyo a los empresarios que asisten a las ferias.

**Procolombia:** es la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no mineros energéticos y la imagen del país.

**Anato:** es la agremiación de las agencias de viajes, es uno de los actores claves del sector turístico nacional.

TABLA 2: *ALIANZAS ESTRATÉGICAS*

Servicio	Alianza estratégica
Capacitaciones, cursos, talleres y seminarios	Fontur, Sena, Cámara de Comercio del Cauca, Gobernación del Cauca, Alcaldía de Popayán, Fenavi, Asociación colombiana de Porcicultores, Pro Colombia y Anato
Comunicados	Acodrés Nacional, Cámara de Comercio del Cauca, Fanpage regional.
Eventos Nacionales	Embajada de los Estados Unidos, cámara de comercio del Cauca, Fontur, gobernación del Cauca, Pro Colombia, Anato.
Asesoría	Instituto distrital de turismo, cámara de comercio del Cauca, Acodrés Nacional, Pro Colombia.

FUENTE PROPIA

Uno de los aliados estratégicos más importantes para Acodrés, es la cámara de comercio del Cauca, siendo el ente más activo en cuanto a capacitaciones, talleres y seminarios se refiere, también porque genera espacios para eventos y aportes económicos para la asistencia y desarrollo de estos, supliendo así de una manera más constante con la necesidad de los afiliados a Acodrés.

La asociación también tiene otras alianzas estratégicas que aportan al fortalecimiento del sector gastronómico como: buffet de abogados en temáticas de legalidad, empresas de diseño y mercadeo para posicionamiento de marca,

compañías de seguros, consultorías en salud y seguridad en el trabajo, salubridad, empresas organizadoras de eventos .

### 2.3.2 CLIENTES

Los Clientes son el grupo final para el que la asociación trabaja, es por ello que el objetivo de Acodrés es brindar apoyo y acompañamiento en las necesidades de los afiliados, logrando prestar un buen servicio de calidad y en la satisfacción de los afiliados como gremio representativo de los restaurantes.

Acodres, capítulo Cauca se encarga de reunir a restaurantes, proveedores del gremio gastronómico en general, como clientes; con miras al posicionamiento y fortalecimiento de estos en la gastronomía y al desarrollo turístico de la ciudad.

Cuenta actualmente con 34 afiliados, de los cuáles 8 de ellos son socios adherentes; siendo estos nuestros clientes directos, teniendo así beneficios en descuentos a las capacitaciones y eventos. Sin embargo se cuenta con clientes indirectos, los cuáles son propietarios interesados de establecimientos con enfoque gastronómico, que vendrían siendo los 824 registrados en cámara de comercio del cauca y las mesas de cocinas tradicionales.

Los clientes directos del gremio son:

<b>AFILIADOS</b>	
Grupo Pio Pio (Brasa de mi tierra, Pio Pio, La Lomita)	Restaurante Jengibre Gourmet
Restaurante Italiano	Centro de Recreo el Edén de mis Abuelos
Restaurante Qaray	Restaurante Mestizo
Restaurante IL Gallo	Mora Castilla

Delicias Payanesas	Paccos Pizza
Salsamentaría La Blanca	Pizza Clock Lounge
Restaurante Corrales y Peroles	Pedro Parrilla
Restaurante Pikando Parrilla	Restaurante la Cosecha
La Nigua Café	Restaurante Súper Pollo
Restaurante María Félix	Munchys By Manu
Restaurante Feng Huang	La cocina de Armenta
Restaurante Zan Anghel	Parador el Cofre
<b>SOCIOS ADHERENTES</b>	
Comfacauca	Pasabocas del Cauca
Casa Fernández	Aplanchados Doña Chepa
Apropesca	Food Service
Industria Licorera	Grupo T consultores
Pollo Conquistador	Agrovícola San Marino

FUENTE PROPIA

### 2.3.3 COMPETIDORES

Son empresas que producen y comercializan bienes o servicios, con las cuales la propia organización disputa por ganar la preferencia de clientes y consumidores. Principalmente existen dos tipos de competidores:

- Aquellos que producen o fabrican bienes o servicios similares a los que ofrece la propia empresa.
- Aquellos que pueden influir en los cambios de preferencia de los clientes para modificar sus intenciones de compra.

Los competidores a nivel nacional para el gremio Acodres son club la barra que es el primer club de beneficios, experiencias y privilegios para la industria de la hospitalidad en Colombia , con más de 600 socios a nivel nacional; el Club la Barra se consolida como la comunidad más importante del sector gastronómico de gestión y negocio para el sector Horeca (Hoteles, restaurantes y cafés), la cual brinda formación y capacitación para los miembros del club, posicionándose como un grupo empresarial del sector de restaurantes. Este Club no tiene aún una posición fuerte de reconocimiento en Popayán, pues hasta el momento cuenta con un proveedor que es FrutPulpas del Cauca S.A.S. Aunque no es una competencia directa, puede llegar a serlo por ofrecer servicios similares a Acodres como :

- Exposición de marca ante los decisores de compra y líderes del sector  
Posicionar la marca a través de contenido en tendencias del sector Horeca
- Realizar el lanzamiento de sus productos a través de todos los canales disponibles. (Digital, Impresos, Eventos)
- Aumentar el número de compradores y su red de negocios generando contacto con lectores y seguidores.
- Comunicar las soluciones que ofrece como compañía para el sector Gastronómico.
- Brindar capacitaciones, seminarios, rutas gastronómicas, acceso a estudios de mercado, etc.

Club la Barra apenas está incursionando en el mercado Caucano, sin embargo no deja de ser una competencia futura para el Gremio.

A nivel local el competidor de Acodrés capítulo Cauca, es la Corporación Gastronómica de Popayán, la cual es la encargada de promover el conocimiento y el intercambio de la cultura gastronómica global y estimular el desarrollo gastronómico de Popayán, brinda al igual que Acodres capacitaciones Y representación gremial , sin embargo tiene un enfoque más conservatorio a la

parte tradicional gastronómica del Cauca, convirtiéndose en competidores netamente directos para crear sinergias que contribuyan al desarrollo de la gastronomía tradicional del departamento y que puedan contar con Acodrés como representación al gremio de restaurantes.

A continuación, se presenta una matriz EFI, aplicada a la parte competitiva del análisis micro de la asociación, que sirve como instrumento para formular estrategias la cual resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. (PLANEACIONESTRATEGICA, 2009)

LA Matriz EFI funciona asignando un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

#### Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>FUERZAS</b>			
1. Número de competidores en la región	0.4	1	0.2

2. Portafolio de servicios de la competencia	0.1		0.32
3. Ubicación de la competencia en la región	0.15	3	0.45
4. Competidores directos del gremio	0.08	4	0.32
5. crear alianzas estratégicas entre sí	0.30	4	1.2
6. Afectación de los competidores	0.03	4	0.12
<b>DEBILIDADES</b>	<b>0.69 - 0.31</b>		
1. Hay posibilidad de que un afiliado que ingrese primeramente a la empresa competidora, cambie .de percepción para hacer parte del gremio	0.05	2	0.1
2. Desempeño de	0.04	1	0.04

Acodrés			
3. Composición fuerte de capital humano para el desarrollo de sus objetivos en comparación a sus competidores	0.03	1	0.03
4. Acodrés es un gremio distintivo ante nuestros competidores	0.12	2	0.24
5. Posibilidad de que algún cliente del gremio se retire para estar en la empresa competitiva	0.07	2	0.14
Total	1.0		3.08

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 0.69 contra 0.31 de las debilidades. (PLANEACIONESTRATEGICA, 2009)



## **2.4 ANALISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

El ambiente interno revisa las áreas de infraestructura, talento humano, contabilidad y tecnología.

El ambiente interno de la empresa está integrado por sus diferentes departamentos; los más usuales son:

Departamento de infraestructura

Departamento de finanzas

Departamento de tecnología

Departamento de talento humano

En este caso, el gremio de Acodrés, capítulo Cauca, aún no está muy bien consolidado por lo que no está determinado como tal por departamentos, sin embargo analizaremos cada aspecto para determinar los recursos con los que cuenta.

### **2.4.1 INFRAESTRUCTURA**

Actualmente Acodrés, Capítulo Cauca, no tiene oficina propia y tampoco paga ningún tipo de arrendamiento.

Las instalaciones dónde se encuentra ubicada la oficina, es un espacio que brinda la representante legal y presidente del gremio Marta Cerón Pino en el restaurante Pio Pio del barrio Centro en la calle 6 #8-67, segundo piso.

Para el desarrollo de sus actividades cuenta con un equipo de cómputo, una impresora y un celular corporativo.

Por lo que se determina que no cuenta con una instalación apta para el desarrollo de sus actividades; sin embargo, los equipos informáticos que tiene son necesarios para solucionar alguna de estas.

Cuenta con servicios básicos como el de energía, agua e internet.

FIGURA 2 : UBICACIÓN OFICINA ACODRES- TOMADA DE GOOGLE MAPS



#### 2.4.2 TECNOLOGÍA

Respecto a la tecnología para el desarrollo del fin de Acodrés, capítulo Cauca, se cuenta con elementos tangibles como:

- Un computador de mesa marca Acer.
- Una impresora
- Un celular Motorola de gama media.

El gremio no tiene en el momento un nivel alto de desarrollo tecnológico, ni tampoco se propone innovación para el fin del desenvolvimiento de sus actividades.

FIGURA 3: TECNOLOGÍA DE ACODRÉS-



### 2.4.3 FINANZAS

De acuerdo al estado financiero de Acodrés, según el revisor fiscal; responde que:

Los activos son: el Computador de mesa, la impresora y el celular corporativo.

La estructura financiera no representa mayor valor, más que un banco, unos ingresos y unos gastos.

Cómo costos operativos se encuentra el pago a mensajería por cobros de cartera, que viene siendo la cuota de sostenimiento mensual que paga cada afiliado al gremio.

Se presentan como gastos administrativos los siguientes pagos:

- Pago mensual a la Directora ejecutiva
- Pago mensual de sostenimiento a Acodrés Nacional

- Pago anual al revisor fiscal y contadora por honorarios de prestación de servicios.

Acodrés, Capítulo Cauca no posee recursos, pero sí genera ingresos porque se está facturando un servicio.

No tiene endeudamiento pues no tiene la capacidad financiera apta para obtenerlo.

#### **2.4.4 TALENTO HUMANO**

Para el análisis del talento humano de la empresa, se realiza una entrevista abierta, a la junta directiva del gremio para hacer la recolección de la información, mediante preguntas estructuradas que sirvieron como enfoque y guía de la charla.

Esta entrevista fue aplicada a 4 personas con los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Tesorero y Secretaria, con la guía que se presenta a continuación:

FIGURA 4: GUÍA DE ENTREVISTA / ANÁLISIS TALENTO HUMANO



## ASOCIACION DE LA INDUSTRIA GASTRONOMICA COLOMBIANA CAPÍTULO CAUCA

Por medio de La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, Acodrés, Capítulo Cauca y la Universidad del Cauca, se ha podido consolidar un convenio para permitir que estudiantes del Programa de Turismo puedan desarrollar sus prácticas profesionales, brindando sus conocimientos para fortalecer el desarrollo de la Industria Gastronómica en el Cauca. En este caso se trabajará con la práctica profesional denominada "PROPUESTA PARA EL FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN GASTRONÓMICA COLOMBIANA, ACODRÉS, CAPÍTULO CAUCA" A cargo de la estudiante: Liseth Montenegro.

A continuación se expone una guía para una entrevista abierta realizada a la Junta directiva para analizar el área de talento humano del gremio el cuál brindará una parte del análisis interno del gremio

### **Análisis interno: Área Talento Humano**

1. ¿Cuál es el número de empleados de Acodrés?
2. ¿Cuál es el tipo de vinculación de cada empleado?
3. ¿Cuál es el plan de acción de cada uno?
4. ¿Tiene Acodrés establecido un organigrama?
5. ¿Cuál es el aporte como miembro de la junta directiva a la misión y visión de Acodrés?
6. ¿Dónde están las funciones que debe llevar a cabo cada uno?
7. ¿Está dentro de las metas del gremio ampliar el número de empleados para el funcionamiento del gremio? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_ ¿PORQUÉ?
8. ¿Qué piensan visionar de Acodrés?
9. ¿En los últimos 6 años cuántos directores fijos ha tenido la asociación?
10. ¿Cuál es la fuente de financiación de Acodrés?
11. ¿En un año se puede mostrar resultados para los afiliados?
12. ¿Cuáles son los criterios de selección al momento de hacer contratación?

FUENTE PROPIA

Análisis de las respuestas obtenidas:

### 1. ¿Cuál es el número de empleados de Acodrés?

TABLA 3: *NÚMERO DE EMPLEADOS*

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Cuál es el número de empleados a Acodrés?	No conoce acerca de esto	1
	34	1
	40	1
	1	1

FUENTE PROPIA

De acuerdo a las respuestas de la primera pregunta, se deduce que solamente una persona (presidente), conoce el número de empleados de la Asociación por contrato fijo laboral; los tres restantes desconocen el número de empleados (tesorera) y/o confundiendo con el número de afiliados, pues la vicepresidente, afirma que son 34 y la secretaria dice que son 40 el número total de empleados.

Dando respuesta, Acodrés capítulo Cauca, tiene como tal un sólo empleado formal por contrato de prestación de servicios, el cual es el Director Ejecutivo y dos personas vinculadas por honorarios: el Revisor Fiscal y el Contador.

Las personas que hacen parte de la Junta Directiva realizan funciones por voluntad propia y son elegidos por el mismo gremio. Por lo que no tienen un compromiso fijo con este.

## 2. ¿Cuál es el tipo de vinculación de cada empleado?

TABLA 4: VINCULACIÓN DE CADA EMPLEADO

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Cuál es el tipo de vinculación de cada empleado?	No conoce acerca de esto	2
	Afiliado	1
	Contrato por prestación de servicios	1

FUENTE PROPIA

La tesorera junto con la secretaría, desconoce acerca de lo que se le pregunta; caso contrario con la respuesta de la vicepresidente quién responde que es por afiliación, y la presidente que dice que es por contrato, por prestación de servicios.

El tipo de vinculación del empleado, en este caso, del Director Ejecutivo, es por contrato de prestación de servicio, el cual sería el único empleado del gremio, y el otro tipo de vinculación es por honorarios al Revisor fiscal y Contador pagados anualmente.

Siendo el contrato de Director ejecutivo el único pagado

### 3. ¿Cuál es el plan de acción de cada uno?

TABLA 5: PLAN DE ACCIÓN DE CADA EMPLEADO

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Cuál es el plan de acción de cada uno?	Visibilizar al gremio, generar capacitaciones, brindar confianza dentro de los actores al turismo.	1
	Apoyo a la junta directiva	2
	Participación en la viabilidad de algún proyecto	1

FUENTE PROPIA

Para la pregunta al plan de acción de cada empleado, una persona (presidente) responde: visibilizar al gremio, generar capacitaciones, brindar confianza dentro de los actores del turismo. En el caso de la tesorera y secretaria responden: apoyo a la junta directiva y en el caso de la vicepresidente, que responde al enfoque de viabilidad de proyectos.

De acuerdo a los estatutos, toda la junta directiva debe de cumplir con un plan de acción establecido a continuación; pero en el caso del director, por ser el único empleado fijo por contrato laboral debe responder a las siguientes funciones:

#### **FUNCIONES DIRECTOR EJECUTIVO**

- Preparar y presentar a consideración de la Junta Directiva el plan de trabajo anual con su respectivo presupuesto.
- Ejercer la labor de afiliaciones.
- Impulsar convenios con otras instituciones que le representen beneficios a los afiliados, previa autorización de la Junta Directiva.



- Presentar a consideración de la Junta Directiva los estados financieros.
- Presentar informes de su gestión a la Junta Directiva.
- Actuar como secretario de la Junta Directiva y de la Asamblea General de Afiliados.
- Dar atención directa y personal al afiliado.
- Promover la imagen y servicios de la asociación.
- Promover la recolección de información sobre necesidades de los afiliados y los estudios económicos sobre la asociación.
- Evaluar y seleccionar alternativas para el cumplimiento de los objetivos de difusión y relaciones públicas de la asociación.
- Promover la realización de toda clase de eventos para la asociación, coordinando su operación y comercialización.
- Asistir y mantener permanente comunicación con el Presidente de la Junta Directiva capitular.
- Administrar los bienes y recursos de la asociación bajo las directrices de la Junta Directiva capitular.
- Llevar el manejo administrativo de la oficina, dirigiendo y supervisando el personal y sus funciones.
- Velar por la organización y actualización de archivos, biblioteca, hemeroteca, bases de datos y en general, la información de la asociación.
- Contactar proveedores, evaluar ofertas para distribución de mayoristas, promover mecanismos de comercialización, etc.
- Velar por el recaudo oportuno de las cuotas, aportes y otros ingresos de la asociación.
- Registrar la firma ante las instituciones bancarias junto con el tesorero.

A continuación se muestra el plan de acción que debe cumplir cada persona que esté al cargo de la junta directiva del gremio:

**FUNCIONES DE PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA:** Son funciones del Presidente de la Junta Directiva Nacional lo siguiente:

- a) Ejercer la suplencia de la representación legal en ausencia del Director Ejecutivo
- b) Representar la asociación ante otras entidades gremiales o gubernamentales.
- c) Convocar a la Junta Directiva y presidir sus sesiones, así como velar para que se cumplan decisiones y las de la asamblea
- d) Dirigir la acción de la entidad en armonía con las orientaciones de la asamblea general y la Junta Directiva capitular.
- e) Presentar informes de sus actividades a la Junta Directiva capitular y de las actividades de esta, a la asamblea general de actividades.
- f) Las demás que asigne la Junta Directiva capitular y la asamblea general de afiliados.

**FUNCIONES DE VICEPRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA:** Son funciones del Vicepresidente:

- a) Reemplazar al Presidente en sus faltas absolutas o temporales.
- b) Las demás que asigne la Junta Directiva capitular o la asamblea general de afiliados

**FUNCIONES DEL TESORERO:**

- a) Recaudar todos los recursos que reciba el capítulo
- b) Efectuar pagos por todo concepto
- c) Custodiar el efectivo y los bienes propiedad del capítulo
- d) Registrar su firma en instituciones bancarias junto con el representante legal.

## **FUNCIONES DEL SECRETARIO**

- a) Elaborar las actas de las reuniones de la Junta Directiva capitular y las de la Asamblea General de Afiliados.
- b) Llevar los libros de las actas de la Junta Directiva capitular y los de la Asamblea General de los Afiliados.
- c) Validar con su firma las actas, constancias y certificados de la asociación.
- d) Las demás que le asigne la Junta Directiva capitular o la Asamblea General de Afiliados.

## **FUNCIONES DEL VOCAL**

- a) Asistir con voz y voto, según el caso, a las reuniones a la Junta Directiva, cumplir y hacer cumplir los Estatutos y reglamentos de la Asociación y las órdenes que emanen de la Junta Directiva y del Presidente
- b) Velar porque los funcionarios cumplan a cabalidad con sus funciones
- c) Dar cuenta a la Junta Directiva de cualquier anomalía que observen en la Asociación y de los hechos que a su juicio requieren la atención de ella
- d) Las demás que le asigne la Asamblea General, la Junta Directiva o el Presidente.

## **FUNCIÓN DEL REVISOR FISCAL**

La asociación tendrá un revisor fiscal, designado por la Asamblea General de Afiliados, quién podrá ser una persona natural o jurídica que cumpla sus funciones de acuerdo con lo establecido en la Ley.

#### 4. ¿Tiene Acodrés establecido algún organigrama?

TABLA 6: ORGANIGRAMA DE ACODRÉS

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Tiene Acodrés establecido un cronograma?	No conoce acerca de esto.	1
	No	3

FUENTE PROPIA

De acuerdo a las respuestas, una persona, (tesorera) no conoce acerca de lo que se pregunta, pero las tres personas restantes (presidente, vicepresidente y secretaria conocen que Acodrés, Capítulo Cauca, no tiene un organigrama establecido.

Estás últimas tres respuestas son correctas, pues el gremio no tiene definido un organigrama como tal; pero en los estatutos si determina una posible estructura organizacional para los diferentes capítulos así:

- a) Asamblea General de afiliados
- b) Junta Directiva Capitular
- c) Presidente Capitular
- d) Director Ejecutivo
- e) Revisor Fiscal Externo
- f) Contador Público externo
- g) Oficina Operativa

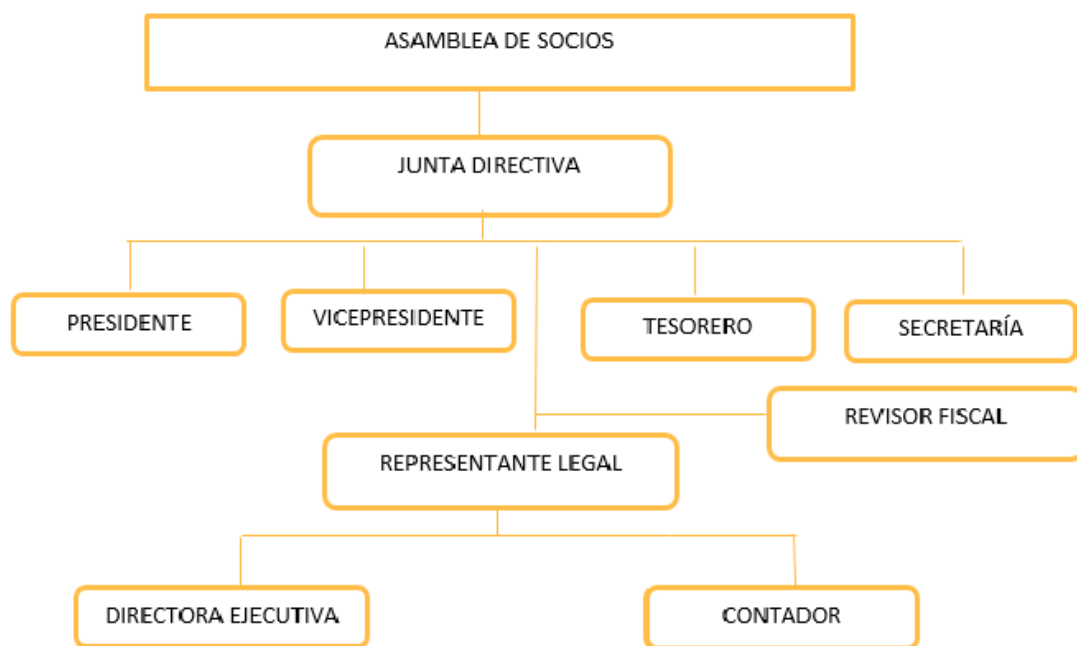
Aquí se muestra un posible organigrama, que determina la organización del capítulo Cauca:

## ORGANIGRAMA

Representa las distintas posiciones de autoridad dentro de la organización. Es una forma habitual de representar las relaciones de jerarquía entre las distintas unidades organizativas. (Omil., 2017).

Acodrés, capítulo Cauca no tiene establecido un organigrama, por tal razón es importante crearlo para establecer funciones que mitiguen la desinformación del cargo y la falta de aporte y apoyo hacia el gremio:

FIGURA 5: ORGANIGRAMA DE ACODRÉS



FUENTE PROPIA

**5. ¿Cuál es el aporte como gremio de la junta directiva a la misión y visión de Acodrés?**

TABLA 7: APORTE DE LA JUNTA DIRECTIVA A LA MISIÓN Y VISIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Cuál es el aporte a la misión y visión de Acodrés?	Participación en el cumplimiento del fin del gremio.	4
	Contribuir a un mejor funcionamiento de los beneficios que ofrece Acodrés.	4

FUENTE PROPIA

Todos los participantes (Presidente, Vicepresidente, tesorera y secretaria) concuerdan con la respuesta a esta pregunta; pues manifiestan que el aporte de cada uno a la misión y visión de Acodrés es:

- ✓ Participar y apoyar para contribuir a un mejor funcionamiento de los beneficios y objetivos del gremio.

Sin embargo, se deduce que no tienen un aporte específico para contribuir a la misión y visión, pues sus respuestas fueron muy generalizadas.

## 6. ¿Dónde están las funciones que debe llevar cada uno?

TABLA 8: FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Dónde están las funciones que debe cumplir cada uno?	No conoce acerca de esto	1
	En los estatutos	3

FUENTE PROPIA

La mayoría de los integrantes de la junta, en este caso, (Presidente, Vicepresidente y secretaría) responden que las funciones de la junta directiva se encuentran en los estatutos, y sólo una persona (tesorera) no tiene conocimiento acerca de donde se encuentran las funciones de cada uno.

Se denota que los miembros de la junta tienen claridad en donde se encuentran las funciones que debe cumplir cada uno, pero como un apunte nombrado anteriormente, nadie tiene compromiso del cumplimiento de las funciones, pues muchos no las tienen claras y además, porque el cargo se hace a voluntad propia, por lo que no se tiene a quién reclamarle por el incumplimiento de estas.

## 7. ¿Está dentro de las metas del gremio, ampliar el número de empleados para un mejor funcionamiento? Sí \_\_\_ No \_\_\_, ¿Por qué?

TABLA 9: AMPLIACIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Está dentro de las metas del gremio ampliar el número de empleados para el funcionamiento del gremio? Si __, No __. ¿Por qué?	Sí	4
	Para fortalecer, dinamizar y visibilizar el gremio	4

FUENTE PROPIA

Dentro de las respuestas, todos (Presidente, Vicepresidente, tesorera y secretaria) contestaron que SI, está dentro de las metas ampliar el número de empleados porque es necesario dinamizar y visibilizar el gremio.

Sin embargo, es necesario generar nuevos proyectos y alianzas estratégicas para que el desarrollo económico del gremio sea amplio y se pueda pensar en sumar el número de empleados que contribuyan al mejor funcionamiento de este.



### 8. ¿Qué piensan visionar de Acodrés?

TABLA 10: VISIONAMIENTO DE ACODRÉS

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Qué piensan visionar de Acodrés?	Lograr fortalecer el gremio	4
	Apoyo nacional para realizar el congreso Acodrés en Popayán	4

FUENTE PROPIA

De acuerdo a esta pregunta, los entrevistados (Presidente, Vicepresidente, tesorera y secretaria) coincidieron en el siguiente factor para visionar a Acodrés: fortalecer el gremio; es decir ampliar el número de afiliados.

Y en otro factor se dedujo, por parte de la vicepresidente y la tesorera el interés por realizar el congreso Acodrés Nacional en Popayán.

### 9. ¿Cuántos directores fijos ha tenido la Asociación?

TABLA 11: DIRECTORES FIJOS DE LA ASOCIACIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿En los últimos 6 años, cuántos directores ha tenido Acodrés?	2	2
	No conoce acerca de esto	2

FUENTE PROPIA

Las respuestas que dieron dos de los entrevistados, presidente y secretaria, respecto a los directores del gremio es de cuatro personas, con la siguiente duración: el primero con un año, el segundo con tres años aproximadamente, el tercero con un mes y el cuarto con 1 año.

Es decir que directores fijos ha habido solo uno.

Y dos (tesorera y vicepresidente) respondieron que desconocen el número de directores fijos del gremio.

Acodrés, Capítulo Cauca, está activo en la ciudad de Popayán desde el año 2012, a partir de ahí ha tenido 4 directores ejecutivos, de los cuales sólo uno ha estado fijo por tres años consecutivos, determinando que los anteriores directores no permanecen más de un año al servicio del gremio.

### 10. ¿Cuál es la fuente de financiación de Acodrés?

TABLA 12: FUENTE DE FINANCIACIÓN DE ACODRÉS

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Cuál es la fuente de financiación de Acodrés?	Cuotas de sostenimientos de los afiliados	4

FUENTE PROPIA

Todos los entrevistados (Presidente, Vicepresidente, tesorera y secretaria) respondieron que la fuente de financiación son las cuotas de sostenimiento de cada afiliado; esta respuesta es válida, pero no es la única entrada, pues actualmente hay un convenio con Enruta T donde se desembolsa el 5 % al gremio por cada Ruta Gastronómica ejercida, el desarrollo de proyectos también es una fuente de financiación esporádica.

### 11. ¿En un año se puede mostrar resultados para los afiliados?

TABLA 13: RESULTADOS PARA LOS AFILIADOS

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿En un año se puede mostrar resultados para los afiliados?	Sí	4

FUENTE PROPIA

Según lo respondido por todos los entrevistados (Presidente, Vicepresidente, tesorera y secretaria) afirmaron que en un año se puede mostrar resultados para los afiliados.

### 12. ¿Cuáles son los criterios de selección al momento de hacer contratación?

TABLA 14: CRITERIOS DE SELECCIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTA
¿Cuáles son los criterios de selección al momento de hacer contratación?	Conocimientos acerca del turismo y/o Administración y Gastronomía	4
	Persona carismática, con actitud, propositiva	3

FUENTE PROPIA

Básicamente los criterios de selección que nombraron los miembros de la Junta Directiva (Presidente, Vicepresidente, tesorera y secretaria) , es que la persona que vaya a ocupar el cargo de Directora Ejecutiva, tenga conocimientos de Turismo, administración y gastronomía, al igual que sea una persona con actitud, carismática, sociable y propositiva.

## **2.5 MATRIZ DOFA**

Para la construcción de la matriz DOFA se considerarán las Oportunidades y Amenazas identificadas en el análisis de entornos y las debilidades y fortalezas, identificadas en el diagnóstico interno:

### **2.5.1 OPORTUNIDADES**

- Fortalecimiento de productos gastronómicos: ruta gastronómica en alianza con Grupo T y congreso gastronómico.
- Fortalecimiento del sector turismo en Popayán y el Cauca.
- Riqueza gastronómica del Departamento
- Reconocimientos Unesco por su patrimonio material e inmaterial.
- Plan de desarrollo 2016-2019: Consolida a Popayán como destino turístico mediante una labor de promoción, soportada en el incremento de la oferta turística y el mejoramiento de la calidad de los servicios.

### **2.5.2 AMENAZAS**

- Aumento de impuestos.
- El proceso de infraestructura vial no cumple con los tiempos pactados.
- Reducción del consumo debido a las nuevas franquicias de comidas a Popayán.
- Un elevado número de restaurantes funcionan de manera informal.
- Aparición de cadenas de cafeterías con bajos precios.

### **2.5.3 FORTALEZAS**

- Acodrés capítulo Cauca, cuenta con 34 afiliados actualmente.
- Los gastos de arrendamiento y servicios son asumidos por uno de los asociados del gremio: Pio Pio.
- Lleva 6 años de constitución legal en el departamento del Cauca, lo que permite presentar proyectos a los diferentes aliados estratégicos.
- Cuenta con un buen capital relacional (Cámara de comercio del Cauca, Alcaldía de Popayán, Sena, Fontur, Gobernación del Cauca, Pro Colombia, Anato, Sayco y Acinpro, Acodrés Nacional).

### **2.5.4 DEBILIDADES**

- No cuenta con una infraestructura propia.
- No cuenta con una página web institucional.
- No cuenta con patrimonio.
- La junta directiva no conocen las funciones que se deben llevar a cabo por parte de cada uno.

FIGURA 6: MATRIZ DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Número de afiliados. Gastos bajos. Tiempo de constitución legal. Capital relacional.	Falta infraestructura. Falta página web institucional. Sin patrimonio. Desconocimiento del gremio por la junta directiva.
OPORTUNIDADES	FO	DO
Productos gastronómicos. Fortalecimiento del sector turismo. Riqueza gastronómica. Reconocimientos Unesco. Plan de desarrollo municipal	Aumentar afiliados en el Depto. Aprovechar la trayectoria del gremio. Potencializar un producto gastronómico Desarrollo de proyectos	Realizar convenios Concientizar al gremio de funciones,
AMENAZAS	FA	DA
Aumento de impuestos. Incumplimiento en arreglos viales. Reducción del consumo. Informalidad de restaurantes. Cadena de cafeterías con precios bajos.	Pactar con el capital relacional apoyo gremial. Dar a conocer los servicios de cada afiliado	Visibilidad del gremio Generar credibilidad en el gremio.

FUENTE PROPIA

## **CAPITULO III. PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

### **3.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

La plataforma estratégica abarca planes diseñados para alcanzar metas generales de una organización. Estos planes estratégicos se refieren a las relaciones de las personas dentro de una organización.

Hay dos autores que destacan 5 pasos importantes en el proceso de Planeación Estratégica, ellos son Hill and Jones (1996) quienes determinan lo siguiente:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas.
5. Implantar las estrategias.

En este caso se darán a conocer aspectos generales del gremio para conocer la plataforma estratégica de este.

#### **3.1.1 Análisis de los componentes de la Plataforma Estratégica Actual**

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, es un organismo nacional para la defensa del sector restaurador, que crea beneficios para cualquier negocio gastronómico.

La asociación está organizada como una federación en la cual cada capítulo propende por los intereses locales de sus afiliados y por el desarrollo sostenible de su región. Actualmente son 14 capítulos a nivel nacional, distribuidos así:

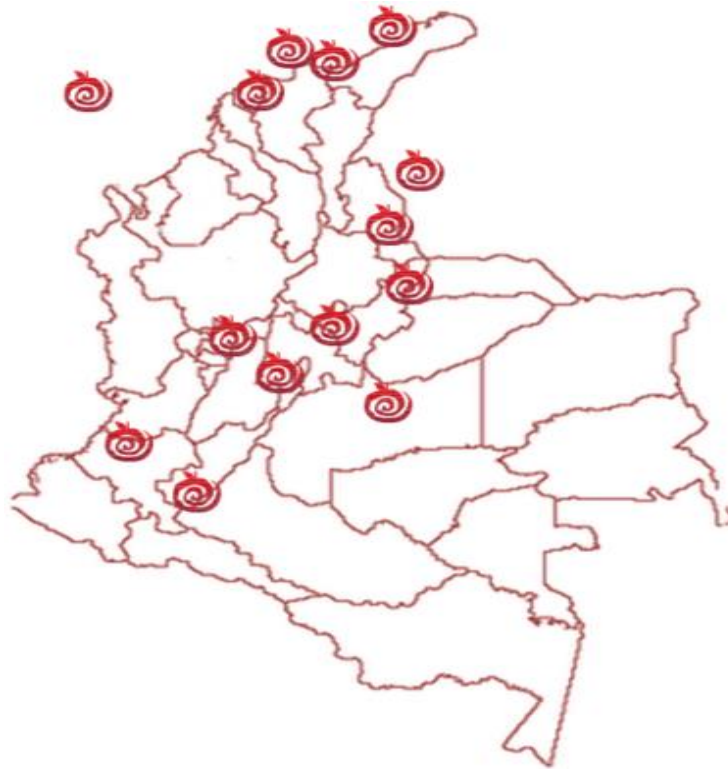


Figura 7: Mapa de capítulos de Acodrés Colombia. Tomado de Acodrés Nacional.

Acodrés Nacional cuenta con una presidencia ejecutiva nacional encargada de ejecutar las políticas trazadas por la Asamblea General de Delegados y por la Junta Directiva Nacional, en beneficio de la totalidad de afiliados del país. Uno de los capítulos que más afiliados a su cargo tiene es Bogotá y Bucaramanga.

- **Reseña Histórica**

La Asociación Colombiana de Grilles, Restaurantes y Afines, **ACOGRÁN** fue creada, el 26 de octubre de 1957, mediante resolución 2934 del Ministerio de



Justicia, y se consolidó como el ente que reunía a los restauranteros de la ciudad de Bogotá.

A finales de 1988 se modificó el nombre de la Asociación adoptando el de ACODRÉS Asociación Colombiana de Restaurantes y Similares, y en este momento ya se propuso como un ente de carácter nacional, con capítulos en varias ciudades del país, especialmente en aquellas con vocación turística. Finalmente, en 1993, se adoptó el nombre actual de ACODRÉS Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica, como una asociación civil de carácter federal y sin ánimo de lucro, consolidándose así como el gremio más importante del sector gastronómico colombiano con más de 2.000 afiliados a nivel nacional.

Acodrés, Capítulo Cauca, llega al departamento en el año 2012, actualmente cuenta con 34 afiliados nombrados anteriormente y está identificado con el siguiente logo:



Figura 8: Logo Acodrés. Tomado de Fanpage de Acodrés Cauca.

Para el análisis de la planeación estratégica identificamos misión, visión, objetivos estratégicos del gremio:

- **MISION**

Representar los intereses de la industria gastronómica colombiana, bajo principios de ética empresarial y solidaridad con el desarrollo del país.

- **VISION**

Acodres será el gremio más importante que aglutine al sector gastronómico colombiano, con influencias en las decisiones públicas que afecten al desarrollo del turismo del país y con reconocimiento de su liderazgo a nivel nacional e internacional.

- **OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Orientar, coordinar, defender y representar los intereses de nuestros asociados ante autoridades, instituciones, y empresas, manteniendo y fomentando las relaciones, personales y con entidades, afines para integrar la industria gastronómica a nivel nacional.
- Elaborar, promover y difundir, estudios e investigaciones, que permitan conocer la realidad de la industria gastronómica dentro del entorno socioeconómico y turístico del país.
- Atender las necesidades de servicios, información, capacitación, asesoría, acompañamiento y gestión que requieren los afiliados
- Apoyar eventos gastronómicos en donde se promocióne y fortalezca la gastronomía nacional.

Bajo las siguientes líneas de acción:

- ✓ Normalización
- ✓ Representación gremial
- ✓ Estudios e investigaciones
- ✓ Capacitación
- ✓ Asesoría y acompañamiento
- ✓ Fortalecimiento

Realizando un análisis de la misión de Acodrés se deduce que expresa la razón hacia quién va dirigida el gremio, pero no deduce el por qué se quiere consolidar,

como se va a desarrollar lo que se quiere, que caracteriza la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Respecto a la visión no tiene establecido un año al que se espera lograr determinadas metas y los objetivos que se desean a mediano o largo plazo.

Por ende, se toma la decisión de presentar una propuesta complementaria a la misión y visión de Acodrés.

### **3.2 PROPUESTA DE MISION Y VISION PARA PLATAFORMA ESTRATEGICA**

Respecto a las definiciones de Hill y Jones, se propone una misión y visión propia para el gremio capítulo Cauca.

La **Misión** contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la **visión**; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar.

- **PROPUESTA DE MISIÓN:**

La asociación colombiana de la industria gastronómica (Acodrés), capítulo Cauca, brinda apoyo y representación al sector gastronómico del departamento, con el fin de buscar un desarrollo potencial y turístico de la región, caracterizado por la calidad y formalidad tanto del producto como del servicio, por medio promoción, articulación, gestión de proyectos y de capacitaciones que fortalezcan al sector.

- **PROPUESTA DE VISIÓN:**

Acodrés, Capítulo Cauca será para el 2023 el gremio gastronómico más importante del Cauca, dónde generaremos credibilidad a nuestros afiliados, con un gran apoyo gremial para destacar al Cauca como un destino de evolución constante y reconocimiento turístico a nivel, local, regional y nacional.

### **3.3 PROPUESTA DE PLAN DE ESTRATÉGICO**

El plan estratégico se compone de las estrategias diseñadas a partir de la matriz DOFA, presentando a continuación las siguientes estrategias:

Estrategia FO: las cuáles usan las fortalezas para tomar ventaja de las oportunidades

Estrategias DO: las cuáles superan las debilidades tomando ventaja de las oportunidades.

Estrategias FA: Usan las fortalezas para evadir las amenazas.

Estrategias DA: Minimiza debilidades y evita amenazas.

FIGURA 9: *ESTRATEGIAS*

<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el número de afiliados con el departamento para fortalecer el gremio como la variedad de productos gastronómicos en ayuda con nuestras alianzas estratégicas.</li> <li>• Aprovechar la trayectoria de Acodres como institución legal para presentar proyectos licitados a los entes municipales, departamentales y nacionales.</li> <li>• Relacionar los aspectos importantes que rodean al gremio, como el amplio capital relacional, los reconocimientos Unesco y la riqueza gastronómica y cultural del departamento para potencializar un producto gastronómico y por ende turístico al departamento.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar convenios junto con nuestros aliados estratégicos para que nos aporten una infraestructura visible al gremio, capacitaciones, tanto administrativas como operativas, realización de eventos, al igual que la gestión de una página web institucional.</li> <li>• Concientizar al gremio de las funciones que le pertenecen a cada uno como parte de la junta directiva, para trabajar como conjunto y así lograr resultados visibles a menor plazo</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pactar con el gremio y el capital relacional apoyo de representación institucional para mitigar los incumplimientos de la reestructuración vial.</li> <li>• Dar a conocer mejor los servicios que ofrece cada</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr una infraestructura propia para obtener una mayor visibilidad del gremio, como de nuestros afiliados.</li> <li>• Generar credibilidad en el gremio brindando servicios de fortalecimiento intelectual con</li> </ul>

afiliado a los distintos entes institucionales tanto públicos como privados para disminuir el consumo por las nuevas franquicias al municipio.	actividades productivas donde el afiliado se sienta que en realidad hacer parte de Acodrés le está generando desarrollo a su empresa.
--	---

FUENTE PROPIA

## CAPITULO IV: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Respecto al diseño e implementación de la estrategia, se decidió apostar por las dos siguientes estrategias:

- Estrategia FO: Aprovechar la trayectoria de Acodres como institución legal para presentar proyectos licitados a los entes municipales, departamentales y nacionales.
- Estrategia DO: Realizar convenios junto con nuestros aliados estratégicos para que nos aporten una infraestructura visible al gremio, capacitaciones, tanto administrativas como operativas, realización de eventos, al igual que la gestión de una página web institucional.

A la fecha se está trabajando en el convenio con la Cámara de Comercio del Cauca, el cual se tiene como objetivo principal un aporte de infraestructura para el gremio y así pueda lograr una mayor visibilidad.

Para el desarrollo de la primera estrategia se optó por presentar un proyecto a uno de los aliados estratégicos, Fontur (fondo nacional del turismo).

**Nombre del proyecto:** “Yo Soy Marca Acodrés”

**Convocatoria del proyecto:** a cargo de Fontur, el proyecto puede ser presentado entre el primero de enero de cada año y el 31 de diciembre se cada año

**Justificación:** El departamento del Cauca ha sido distinguido por su tradición y sus conocimientos ancestrales conformando una de las mejores y más originales

gastronomías de Colombia; resplandeciendo así las cocinas tradicionales, que son el fruto de la interacción histórica de las cultura española, afro e indígena.

En el plan sectorial de turismo 2014 – 2018, “Turismo para la construcción de la paz” a través del Viceministerio de Turismo, propone acciones para dinamizar el subsector del turismo, la gastronomía, proponiendo acciones como la de generar eventos y así promocionar a Colombia turísticamente a nivel regional, nacional e internacional por lo cual se impulsa este proyecto donde se propone una planificación, promoción y desarrollo de un evento Marca Acodrés, capítulo Cauca en aras de fortalecer, y visibilizar el gremio gastronómico desestacionalizando el turismo en Popayán y así aumentar y fortalecer la oferta turística tanto del país como del departamento.

**Objetivo General:** Realizar un evento que reúna la cocina tradicional del Cauca y de otro tipo de cocinas adaptadas a nuestra ciudad en el que se dé a conocer la diversidad de oferta gastronómica de nuestros afiliados y así lograr una mayor distinción del gremio a la ciudad.

**Principales actividades:**

1. Selección de participantes y tipo de oferta gastronómica de cada afiliado
2. Realización de la campaña de promoción y divulgación del evento.
3. Programación de la animación del evento.
4. Realización del montaje y desmontaje del escenario.

## **CAPITULO IV. CONCLUSIONES**

En el proceso del fortalecimiento organizacional de Acodrés, al hacer el análisis de los entornos, específicamente del macro ambiente, se encuentra una dificultad en la obtención de información clara que evidenciara semejanza o una atribución más clara para determinar el diagnóstico externo del gremio.

En cuanto al análisis interno del gremio, hubo dificultad a la hora de obtener información específica de las áreas, pues no hay claridad con los fines y beneficios que ofrece Acodrés, encontrando un análisis interno muy nulo por la desinformación de los miembros de la junta directiva para poder responder al objetivo, por lo que fue necesario adaptar una herramienta de captura de información que permitiera obtener la información necesaria a pesar de las características especiales del gremio.

Acodrés, a pesar de que es un gremio constituido legalmente y de venir operando hace 6 años en el departamento del Cauca, debe mejorar en cuánto al aprovechamiento de las oportunidades que le brinda el entorno y contrarrestar las amenazas del mismo, surgiendo con la gran fortaleza de su capital relacional que puedan dinamizar y brindar una mayor visibilidad tanto para los interesados como para los afiliados del gremio, articulándose estratégicamente.

Este trabajo deja planteado una serie de estrategias que en los posible Acodres, capítulo Cauca, implementará para alcanzar los objetivos propuestos y lograr un mejor funcionamiento institucional que permitirá brindar un mejor respaldo a sus afiliados.

Se deja una propuesta de misión y visión añadido a la plataforma estratégica actual que identifica con mayor conocimiento la finalidad del gremio, abarcando unos componentes más claros de lo que aporta Acodrés como agremiación del sector gastronómico.

Finalmente en este trabajo se optó por implementar la estrategia donde se constituyen convenios con los aliados estratégicos, en este caso con cámara de comercio del Cauca y el desarrollo de un proyecto presentado a Fontur dónde se desarrolle un evento marca Acodres, que dinamice el gremio y que además aporte a la desestacionalización del turismo en el departamento.

## CAPÍTULO V. BIBLIOGRAFÍA

Tarziján, M. (2007). Fundamentos de estrategia empresarial.

Francés. (2006). Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral

Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRÉS).  
Acodrés.com.co

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT). (1996) LEY 300 DE 1996-  
LEY GENERAL DE TURISMO . En C. D. COLOMBIA, *LEY GENERAL DE  
TURISMO* .

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT). (1996) LEY 300 DE 1996-  
ART. 87,88,89. “De los establecimientos de gastronomía, bares y negocios  
similares”

Alcaldía de Popayán. Reconocimientos UNESCO. Obtenido de  
[www.popayán.gov.co](http://www.popayán.gov.co)

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
UNESCO. Sobre la Unesco. Obtenido de [www.unesco.org](http://www.unesco.org).

Gastronomía, sector de oportunidades para el Turismo. Obtenido por  
[www.colombiaaprende.edu.co](http://www.colombiaaprende.edu.co)



Plan de desarrollo municipal 2016 – 2019. Obtenido de [https://camacol.co/sites/default/files/plan\\_de\\_desarrollo\\_municipal\\_2016\\_2019%20POPAYAN%20%281%29.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/plan_de_desarrollo_municipal_2016_2019%20POPAYAN%20%281%29.pdf)

Boletín político. Obtenido de <http://www.unicauca.edu.co/docs/noticias/boletin-observatorio-politico.pdf>

Corporación Gastronómica del Cauca - <http://gastronomico.org.co/la-corporacion/>

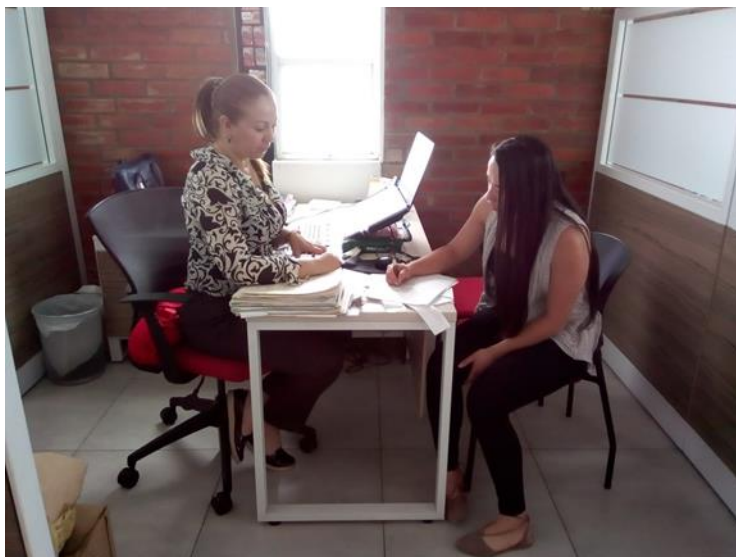
Boletín cámara de Comercio Del Cauca  
[https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/archivos/boletin\\_ndeg\\_6\\_2018.pdf](https://www.cccauca.org.co/sites/default/files/archivos/boletin_ndeg_6_2018.pdf)

## ANEXOS

### ENTREVISTAS CON LA JUNTA DIRECTIVA



Restaurante Zan Anghel-Adriana Patiño (Secretaría)



Marta Lucia Cerón- Grupo Pio Pio (Presidente del gremio)



Mercedes Uribe- Restaurante Mestizo (Vocal)



María Clara Salazar – Salsamentaria La Blanca (vicepresidente

## APOYO A EVENTOS



Rueda de Negocios Exproveer (ccc)



Centro de Convenciones Casa de la Moneda



Auditorio empresarial cámara de comercio del Cauca

## REPRESENTACIÓN GREMIAL



Restaurante Il Gallo



Cámara de Comercio Del Cauca

