



PROHIBIDA SU COPIA



PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL
RESTAURANTE "PASAJE LUCERNA" DE LA CIUDAD DE PASTO,
DEPARTAMENTO DE NARIÑO, 2018

JENNIFER ALEJANDRA MARTINEZ CÁRDENAS
LUZ ANDREA ROSERO CEBALLOS

PROHIBIDA SU COPIA

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SAN JUAN DE PASTO
2017



PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA EL
RESTAURANTE "PASAJE LUCERNA" DE LA CIUDAD DE PASTO,
DEPARTAMENTO DE NARIÑO, 2018

JENNIFER ALEJANDRA MARTINEZ CÁRDENAS
LUZ ANDREA ROSERO CEBALLOS

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Contador
Público

Asesor
Mg. FRANCO HERNÁN GUERRERO C.

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA
SAN JUAN DE PASTO
2017



NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Octubre de 2017



DEDICATORIA

Queremos dedicar este triunfo principalmente al mejor contador del mundo Dios, quien nos guió y dio la fuerza para culminar esta meta.

A nuestros padres y hermanos quienes siempre nos brindaron su apoyo incondicional les dedicamos todo nuestro esfuerzo en reconocimiento a todo el sacrificio para que podamos tener una herramienta más en nuestras vidas, se merecen esto y muchas más.

A mis profesores, especialmente a nuestro asesor Franco Guerrero a quien debemos gran parte de nuestros conocimientos, gracias por prepararnos para un futuro competitivo, no solo como los mejores profesionales si no como mejores personas.

A nuestros compañeros que compartieron con nosotros durante todo este proceso, especialmente Marcela Puetate por todos esos buenos momentos que pasamos juntos para la realización de nuestra carrera.

A la Gerencia y funcionarios del Restaurante PASAJE LUCERNA, por el apoyo y colaboración recibida.

A todos ustedes con amor.

**JENNIFER ALEJANDRA MARTINEZ CÁRDENAS
LUZ ANDREA ROSERO CEBALLOS**



CONTENIDO

| | Pág. |
|---|------|
| PRESENTACION DEL R.A.E | |
| INTRODUCCIÓN | |
| 1. TITULO | 24 |
| 2. PLANTEAMIENTO DELPROBLEMA | 25 |
| 2.1 DESCRIPCIÓN DELPROBLEMA | 25 |
| 2.2 FORMULACIÓN DELPROBLEMA | 25 |
| 2.3 JUSTIFICACIÓN | 25 |
| 3. OBJETIVOS | 27 |
| 3.1 OBJETIVOGENERAL | 27 |
| 3.2 OBJETIVOSESPECÍFICOS | 27 |
| 4. MARCO REFERENCIAL | 28 |
| 4.1 ANTECEDENTES | 28 |
| 4.2 MARCO CONTEXTUAL | 31 |
| 4.2.1 Macrolocalización | 31 |
| 4.2.2 Microlocalización | 34 |
| 4.2.3 Restaurante “Pasaje Lucerna” | 36 |
| 4.2.3.1 Filosofía del restaurante | 37 |
| 4.2.3.2 Productos y/o servicio | 37 |
| 4.2.3.3 Organigrama | 37 |
| 4.2.3.4 Mercado de la Empresa | 38 |
| 4.2.3.5 Características Técnicas | 38 |
| 4.2.3.6 Diseño de las áreas del establecimiento | 39 |
| 4.2.3.7 Proyección Social | 39 |
| 4.3 MARCO TEÓRICO | 39 |
| 4.3.1 La Planeación Estratégica | 39 |
| 4.3.2 Las matrices estratégicas en el diagnóstico empresarial | 47 |
| 4.3.3 El Plan de Mercadeo | 57 |
| 4.4 MARCO CONCEPTUAL | 68 |
| 4.5 MARCO LEGAL | 74 |
| 5. DISEÑO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS | 80 |
| 5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN | 80 |
| 5.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN | 80 |
| 5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN | 80 |



| | |
|--|-----|
| 5.4 METODO | 80 |
| 5.5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO INVESTIGATIVO | 81 |
| 5.5.1. Determinación de la población | 81 |
| 5.5.2. Determinación de la muestra | 81 |
| 5.6 FUENTES DE INVESTIGACIÓN | 82 |
| 5.6.1 Fuentes primarias | 82 |
| 5.6.2 Fuentes secundarias | 82 |
| 5.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN | 82 |
| | |
| 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS | 83 |
| 6.1 ENCUESTA A CLIENTES | 83 |
| 6.2 ENCUESTA A GERENTE Y FUNCIONARIOS | 94 |
| 6.3 ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA | 104 |
| | |
| 7. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO | 107 |
| 7.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA | 107 |
| 7.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL | 108 |
| 7.2.1 Misión | 108 |
| 7.2.2 Visión | 108 |
| 7.3 OBJETIVOS | 108 |
| 7.4 PRINCIPIOS Y VALORES | 108 |
| 7.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO | 108 |
| 7.5.1 Diagnostico Interno | 108 |
| 7.5.2 Diagnóstico Externo | 110 |
| 7.5.3 Matriz DOFA | 111 |
| 7.5.4 Matriz Interna – Externa | 113 |
| 7.5.5 Matriz de Perfil Competitivo | 115 |
| 7.5.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) | 116 |
| 7.5.7 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) | 118 |
| | |
| 8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO | 121 |
| 8.1 MISIÓN PROPUESTA | 121 |
| 8.2 VISIÓN PROPUESTA | 123 |
| 8.3 VALORES DEFINIDOS | 125 |
| 8.4 PRINCIPIOS DEFINIDOS | 126 |
| 8.5 OBJETIVOS DEFINIDOS | 126 |
| 8.6 POLÍTICA INTEGRAL | 126 |
| 8.7 ORGANIGRAMA | 127 |
| | |
| 9. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO | 128 |
| | |
| CONCLUSIONES | |
| | |
| RECOMENDACIONES | |



BIBLIOGRAFÍA

CIBERGRAFÍA

ANEXOS

PROHIBIDA SU COPIA



LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1. Nariño- División Política Administrativa | 33 |
| Figura 2. Logotipo | 36 |
| Figura 3. Organigrama del restaurante “PASAJE LUCERNA” | 38 |

PROHIBIDA SU COPIA



LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Cuadro 1. Subregiones del departamento de Nariño | 33 |
| Cuadro 2. Debilidades y Fortalezas | 103 |
| Cuadro 3. Area de Mercadeo | 106 |
| Cuadro 4. Matriz MEFI | 109 |
| Cuadro 5. Matriz MEFE | 110 |
| Cuadro 6. Análisis DOFA | 111 |
| Cuadro 7. Matriz DOFA | 112 |
| Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo | 115 |
| Cuadro 9. Posición Estratégica Interna y Externa | 117 |
| Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica de Mercadeo – MCPE | 120 |
| Cuadro 11. Factores para evaluar el enunciado de la misión | 121 |
| Cuadro 12. Plan de Acción 2018 | 129 |



LISTA DE TABLAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1. Calculo estadístico | 82 |
| Tabla 2. Uso de los productos y servicios | 83 |
| Tabla 3. Medio de comunicación | 84 |
| Tabla 4. Frecuencia de visita | 85 |
| Tabla 5. Atención y servicio | 86 |
| Tabla 6. Precios | 87 |
| Tabla 7. Instalaciones físicas | 88 |
| Tabla 8. Aspectos tenidos en cuenta por los clientes | 89 |
| Tabla 9. Calificación aspectos del restaurante | 90 |
| Tabla 10. Grado de satisfacción | 91 |
| Tabla 11. Servicios adicionales | 92 |
| Tabla 12. Recomendación | 93 |
| Tabla 13. Fortalezas y debilidades identificadas por los clientes | 93 |
| Tabla 14. Misión y Visión Empresarial | 94 |
| Tabla 15. Objetivos definidos | 95 |
| Tabla 16. Políticas definidas | 96 |
| Tabla 17. Principios y Valores | 97 |
| Tabla 18. Recursos para el cumplimiento de metas | 98 |
| Tabla 19. Planeación | 99 |
| Tabla 20. Participación en la toma de decisiones | 99 |
| Tabla 21. Manual de Funciones | 100 |
| Tabla 22. Organigrama Empresarial | 101 |
| Tabla 23. Manual de procedimientos | 102 |
| Tabla 24. Reglamento Interno de Trabajo | 102 |
| Tabla 25. Necesidad de un plan estratégico de mercadeo | 104 |



LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Gráfica 1. Uso de los productos y servicios | 83 |
| Gráfica 2. Medio de comunicación | 84 |
| Gráfica 3. Frecuencia de visita | 85 |
| Gráfica 4. Atención y servicio | 86 |
| Gráfica 5. Precios | 87 |
| Gráfica 6. Instalaciones físicas | 88 |
| Gráfica 7. Aspectos tenidos en cuenta por los clientes | 89 |
| Gráfica 8. Calificación aspectos del restaurante | 90 |
| Gráfica 9. Grado de satisfacción | 91 |
| Gráfica 10. Servicios Adicionales | 92 |
| Gráfica 11. Recomendación | 93 |
| Gráfica 12. Misión y visión empresarial | 94 |
| Gráfica 13. Objetivos | 95 |
| Gráfica 14. Políticas | 96 |
| Gráfica 15. Principios y valores | 97 |
| Gráfica 16. Recursos | 98 |
| Gráfica 17. Planeación | 99 |
| Gráfica 18. Toma de decisiones | 100 |
| Gráfica 19. Manual de Funciones | 100 |
| Gráfica 20. Organigrama | 101 |
| Gráfica 21. Manual de procedimientos | 102 |
| Gráfica 22. Reglamento interno de trabajo | 103 |
| Gráfica 23. Necesidad de un plan estratégico de mercadeo | 104 |
| Gráfica 24. Matriz Interna – Externa | 114 |
| Gráfica 25. Matriz PEYEA | 118 |



LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta a Clientes

Anexo B. Formato de Encuesta a Personal Administrativo

Anexo C. Formato de Entrevista a La Gerente del la Empresa

PROHIBIDA SU COPIA



RESUMEN ANALÍTICO DE ESTUDIO R.A.E.

CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE NARIÑO

PROGRAMA ACADEMICO: FACULTAD CONTADURIA PÚBLICA

FECHA ELABORACIÓN DEL RAE: OCTUBRE DE 2017

AUTOR (ES): MARTINEZ, Jennifer Alejandra;
ROSERO, Luz Andrea

ASESOR: Mag. FRANCO HERNAN VILLOTA

TITULO: PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE PASAJE LUCERNA EN LA CIUDAD DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO AÑO 2018.

PALABRAS CLAVES:

ESTRATEGIAS: Es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia.

NECESIDAD: Es un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general, vinculada a las necesidades básicas humanas, esta definición cubre la noción de necesidad genérica.

PLANEACIÓN: Es una actividad que requiere de distintos elementos para poderse llevar a cabo, en primer lugar, la planeación se debe conceptualizarla como un conjunto de actividades programadas, lo cual implica tener uno o varios objetivos a cumplir.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING: Tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo.

COMPETENCIA: Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El concepto aparece en un tipo de **análisis** que aplican las empresas para conocer sus mejores características internas y los riesgos que provienen del exterior.



MARKETING: Es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que la ponen en práctica.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Que estrategias debe identificar y desarrollar el restaurante PASAJE LUCERNA, de la ciudad de San Juan de Pasto, que le permitan a futuro incrementar su nivel de posicionamiento en el mercado?

CONTENIDO

Para desarrollar el proceso de investigación es necesario hacer un análisis tanto interno como externo ya que permitirá trabajar con toda la información que se posee sobre el restaurante, la realización del presente proyecto pretende presentar una propuesta estratégica de mercadeo con el fin de crear un valor agregado al cliente y obtener fidelidad por parte de ellos; el restaurante se enfocara tanto en el cliente como el producto dado a sus exigencias y preferencias, por ello el marketing juega un rol importante, permitiendo que el restaurante “Pasaje Lucerna” llegue hacer competitivo en el mercado, caso contrario existe una tendencia de eliminación a mediano plazo debido a la agresividad de la competencia.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El restaurante “PASAJE LUCERNA” se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto carrera 26 N° 18-80”, tiene como objeto social el expendió a la mesa de comidas preparadas a la carta, entre ellos comidas rápidas, pastas, especialidades, pollo Broaster, servicio de heladería dando atención a todo tipo de clientes.

A partir del año 2008 el restaurante empezó a tener deficiencias en sus resultados en consecuencia de no realizar un Plan estratégico, lo cual no ha podido llegar a un mayor número de clientes debido a que no tiene un reconocimiento comercial por desconocimiento de la clientela, de igual manera no ha desarrollado una investigación de mercado que permita determinar si es viable implementar nuevas alternativas de crecimiento como crear otros establecimientos comerciales bajo la razón social “PASAJE LUCERNA” en otros lugares estratégicos de la ciudad;

Como consecuencia de lo anterior el restaurante “PASAJE LUCERNA” en otros lugares estratégicos de la ciudad; también, se observa que tanto el producto como el servicios no son novedosos, lo cual es una debilidad porque el consumidor cada vez es más exigente y hay que estar innovando para lograr su fidelidad; debido a ello no se ha podido llegar a un nicho de mercado más amplio. En la actualidad el restaurante no realiza estrategias de servicios adicionales para incrementar sus



ventas y diferenciarse de la competencia estos factores ha hecho que no gane participación.

El tema a proponer es un plan estratégico de mercadeo el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

En la primera parte, considera los elementos de investigación, la descripción del problema, objetivos, justificación, marco conceptual y diseño metodológico que serán la base y fundamento del fin del trabajo; la segunda parte incluye los antecedentes y el diagnóstico de la situación actual del restaurante a través de la investigación de mercadeo y la construcción de las matrices correspondientes como herramientas primordiales de análisis, en la tercera parte se determinan las estrategias que se generen a favor del restaurante con el objeto de lograr mayor Competitividad en el mercado y en el cuarto capítulo se plantea la propuesta estructurada de un plan de acción.

Por lo anterior, la realización del presente proyecto pretende presentar una propuesta estratégica de mercadeo con el fin de crear un valor agregado al cliente y obtener fidelidad por parte de ellos; el restaurante se enfocara tanto en el cliente como el producto dado a sus exigencias y preferencias, por ello el marketing juega un rol importante, permitiendo que el restaurante "Pasaje Lucerna" llegue hacer competitivo en el mercado, caso contrario existe una tendencia de eliminación a mediano plazo debido a la agresividad de la competencia.

Lo anteriormente descrito tiene por objeto contribuir con el desarrollo de la industria gastronómica de la región e impulsar proyectos encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, de San Juan de Pasto.

DISEÑO DE ASPECTOS METODOLOGICOS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo y Gestión Administrativa

SUB LÍNEA: Creación y Desarrollo Empresarial. Busca diseñar y crear estrategias de mercados que le permitan a las empresas ser competitivos aprovechando los conocimientos de su formación académico científico.

TEMA: Plan de mercadeo

ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

Enfoque cuantitativo y cualitativo: ya que se utiliza información cuantificable que permite hacer un estudio además comparativo de la posición de la empresa frente a la competencia.



TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es importante determinar el tipo de investigación que se va a desarrollar dentro de este plan estratégico de mercadeo; para este trabajo es de **tipo descriptivo**, ya que permite llegar a conocer las escenas, hábitos, costumbres, y condiciones más sobresalientes de una población a través de la representación exacta de las actividades, objetos y métodos.

METODO

Este estudio se determinara como **Inductivo-Analítico** ya que primero parte de la observación de fenómeno o situaciones particulares que enmarcan al problema llega a establecer leyes generales de comportamientos de los fenómenos mientras que el segundo genera conocimiento por la identificación.

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO INVESTIGATIVO

Determinación de la población. La información se recolectará del personal administrativo y operativo del restaurante “Pasaje Lucerna” para cuyo caso son 13 funcionarios quienes son objeto de censo, también se incluyen los clientes que frecuentan el restaurante, que según registros aportados por gerencia son 257 personas diarias.

Determinación de la muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de la población objeto de estudio no se estructura una muestra representativa en lo que respecta al personal interno de la empresa y se opta por el contrario en trabajar con toda la población en un estudio tipo censo.

CONCLUSIONES

EL RESTAURANTE PASAJE LUCERNA, es una organización con una gran trayectoria en el sector, su empuje y su deseo por mejorar la ha conducido a sobrellevar innumerables obstáculos que finalmente no le han impedido culminar con éxito todos sus propósitos.

El sector en el que se encuentra es muy competido, sin embargo la calidad de sus productos y el servicio son una ventaja competitiva que la ubican como una importante empresa gastronómica dentro de la ciudad de Pasto.

PASAJE LUCERNA, es una empresa de gran prestigio en la ciudad de Pasto, sin embargo su estabilidad y desarrollo se están viendo amenazados dadas las condiciones cambiantes del mercado y las exigencias del mismo, se observa que requiere de estrategias para poder consolidarse y buscar sus objetivos misionales.



La empresa cuenta con fortalezas muy importantes, en primer lugar la calidad de productos y servicios, su posición financiera, su experiencia en el medio, su personal idóneo para la preparación de productos y la prestación del servicio

La empresa para poder generar ventajas competitivas deberá propender por mejorar su política de precios, mejorar la calidad de los productos servicios y propender siempre por un excelente atención al cliente, lo cual debe redundar en el incremento de las ventas y esto se logra implementado planes, programas y proyectos que le generen desarrollo a la empresa

La empresa posee productos y presta servicios de excelente calidad, sin embargo, no cuenta con el desarrollo de un adecuado proceso administrativo que le permita estabilizarse y proyectarse al futuro sobre bases solidas

Por lo anterior el Plan Estratégico de Mercadeo se convierte en el principal instrumento a usar en la gestión administrativa de la empresa ya que este define qué es lo que se debe hacer en cada uno de los ejes estratégicos permitiendo alcanzar los objetivos propuestos

Al culminar el trabajo se puede concluir que la gestión gerencial que se desarrolla actualmente en la empresa no es la más adecuada actualmente ya que la misma busca mantener la empresa bajo las mismas condiciones sobre las que se ha venido desarrollando, es decir mostrando año tras año resultados satisfactorios, sin embargo tiene posibilidades de mejorar a través de una gestión compartida y planificada.

RECOMENDACIONES

Para que la empresa enfrente los nuevos entornos competitivos, pueda lograr sus objetivos y por ende su misión y visión, se recomienda:

PASAJE LUCERNA, presenta una serie de falencias que le impiden un desenvolvimiento eficiente y efectivo en el desarrollo de todas sus funciones, por tal motivo se presentara un plan estratégico de mercadeo que se recomienda debe ser implantado.

Respecto a las decisiones que se toman en la empresa, se deben agilizar y deben ser lo más oportunas posibles, ya que si estas se tardan, tardan también los resultados esperados

Redireccionamiento Estratégico mediante la implementación del plan estratégico de mercadeo diseñado.



Mejoramiento Organizacional adoptando las herramientas que le permitan alcanzar un manejo integral, asignando funciones de acuerdo a un manual debidamente estructurado y la contratación del personal necesario.

Es importante tener en cuenta los indicadores que han resultado después de este estudio, para tomar las decisiones necesarias que puedan facilitar la reorientación de la empresa.

Gerenciar bajo criterios de proyección y planeación el proceso administrativo y comercial de la empresa.

Dar a conocer los resultados que se han obtenido en este estudio tanto a los propietarios y en general a todo el grupo de colaboradores para estudiar conjuntamente las estrategias y las posibles soluciones previstas en el plan.

El Plan estratégico de mercadeo es un documento susceptible de mejorar, por lo que debe ser sometido a evaluaciones periódicas, según las necesidades.

Es necesario que se implemente un eficiente sistema de control interno que propenda por la eficiencia y eficacia organizacional.

Gerenciar bajo criterios de proyección y planeación el proceso administrativo y comercial de la empresa.

Dar a conocer los resultados que se han obtenido en este estudio tanto a los propietarios y en general a todo el grupo de colaboradores para estudiar conjuntamente las estrategias y las posibles soluciones previstas en el plan.

BIBLIOGRAFÍA

BRIONES, Guillermo. Metodología de la Investigación. México: Editorial Trillas, 2001, 656p.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO – Oficina Jurídica – Registro Mercantil, San Juan de Pasto, 2015. 30p.

-----Anuario Estadístico Comercial 2015. San Juan de Pasto, 2015. 126 p.

-----Departamento de Planeación (Aspectos Legales Microempresas). San Juan de Pasto, 2011. 67p.

CASTILLO ORTIZ. Plan estratégico para la empresa restaurante “Su Casa el Mar” de San Juan de Pasto. Dan Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG, 2016. 27p.



COLOMBIA, CONSTITUCIÓN POLÍTICA De COLOMBIA. Bogotá: editorial LEGIS. 197p.

CONTRERAS, Jairo A., Planeación Estratégica – Modulo UNAD – 2001, 294p.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración. Estratégica. México: Editorial Prentice, 5ª Ed. 1.997, p. 93.

DELGADO CONCHA, Johana y FLOREZ BASTIDAS, Adriana Mercedes. Plan estratégico de mejoramiento para el restaurante “carnitas” en la ciudad de San Juan de Pasto. Trabajo de grado Administración de Empresas: San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa Administración de Empresas. 2015.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Nariño 2012-2015. 15p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Undécima edición. México: Editorial Pearson: 2005. 438p.

LUTHER, William. El plan de mercadeo. Colombia: Editorial Norma. 1985, 210p.

ORTEGA, Lorena Lizeth y SANTACRUS, Daira Gisell. Plan estratégico para el restaurante, panadería y Pastelería Benettos en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño. Trabajo de grado Administración de Empresas. San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa Administración de Empresas. 2013. 48p.

Planeación Estratégica – Modulo UNAD – 2001. 247p.

CIBERGRAFÍA

BERNAL ESCOTO, Blanca Estela. Posicionamiento. (2014). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>. (02, 06, 2016, 3:00 p.m)

Explorable.com (09, 16, 2009). Muestreo por conveniencia. Disponible en la dirección electrónica: <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>. (06, 05, 2017, 3:00 p.m).

GALVIS, Federico. Planeación estratégica. (14, 10, 2014). Disponible en la dirección electrónica: www.Administrador/Escritorio/PLANEACION0ESTRATEGICA/ Apuntes. (08, 05, 2016, 3:00 p.m).

Geostopolis.com. Glosario. 2015. Disponible en la dirección electrónica: www.gestipolis.com Glosario Administración y Mercadeo. (30, 05, 2016, 3:00 p.m)



MC CARTHY, Jerome. La mezcla de mercadotecnia. (09, 09, 2016). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>. (22, 05, 2016, 3:00 p.m)

PELAYO, Carmen María. Competitividad. (2015). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. (22, 05, 2016, 9:00 p.m)

PHILIP, Kotler. El Marketing de servicios profesionales 2004[En línea].[Consultado 16-09-2016hora;7;56]Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=FgS_ViL3pzMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

SANCHEZ ALVAREZ, Olga Isabel. Plan de mejoramiento en el restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las BPM. 2013. p. 179. Disponible en la dirección electrónica:repository.lasallista.edu.co/. (10,11, 2016, 5:00 p.m)

UNIVERSIDAD DE MANIZALES. 2016. Disponible en la dirección electrónica: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/Manizales/4010014/contenidos/capitulo5/pages/5.7/57stegia_planeacionEstrategica_continuacion.htm. (05, 09, 2016, 3:00 p.m)

ANEXOS

Anexo A. Formato de Encuesta a Clientes

Anexo B. Formato de Encuesta a Personal Administrativo

Anexo C. Formato de Entrevista a la Gerente del la Empresa



INTRODUCCIÓN

En el presente documento se realizará una propuesta de un plan estratégico de mercadeo enfocado al mejoramiento de la administración y direccionamiento comercial del restaurante “PASAJE LUCERNA”, que se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Pasto.

En una época de globalización y de alta competitividad de producto y servicio es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del consumidor, ya que con ello se asegura el éxito de las empresas, para lo cual es necesario desarrollar estrategias innovadoras haciendo uso de técnicas y herramientas de gestión empresarial pretendiendo alcanzar un nivel alto en ventas e ingresos que lo clasifique en un restaurante de éxito económico y comercial.

Por tal razón, muchos empresarios consideran que la planeación estratégica es una de las herramientas más poderosas que puede utilizarse para operar en favor de las empresas para enfrentar la economía cambiante del mercado; por lo tanto, este instrumento en las manos de una micro o mediana empresa podría ser la clave aun sin número de oportunidades en el negocio. No obstante, es costumbre generalizada el pensar que solo las multinacionales o grandes empresas requieren de un plan estratégico de mercadeo con el fin de mejorar sus operaciones.

En este caso el propósito principal que conlleva el presente proyecto es el de aplicar un plan estratégico de mercadeo al restaurante “Pasaje lucerna” en la ciudad de Pasto con el fin de evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes y así determinar directrices de mejoramiento en administración o servicio, direccionado a conseguir soluciones o estrategias para afianzar la relación con los mismos y así conservar su fidelidad, obteniendo la diferenciación frente a su competencia y en consecuencia poder hacer del establecimiento un lugar atractivo y funcional, enmarcado por la rentabilidad, el buen servicio y éxito comercial.

Teniendo en cuenta lo anterior, el proyecto se estructura en cuatro capítulos.

En la primera parte, considera los elementos de investigación, la descripción del problema, objetivos, justificación, marco conceptual y diseño metodológico que serán la base y fundamento del fin del trabajo; la segunda parte incluye los antecedentes y el diagnóstico de la situación actual del restaurante a través de la investigación de mercadeo y la construcción de las matrices correspondientes como herramientas primordiales de análisis, en la tercera parte se determinan las estrategias que se generen a favor del restaurante con el objeto de lograr mayor competitividad en el mercado y en el cuarto capítulo se plantea la propuesta estructurada de un plan de acción.



Lo anteriormente descrito tiene por objeto contribuir con el desarrollo de la industria gastronómica de la región e impulsar proyectos encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, de San Juan de Pasto.

PROHIBIDA SU COPIA



1. TITULO

PROPUESTA PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE "PASAJE LUCERNA" DE LA CIUDAD DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO, AÑO 2018.

PROHIBIDA SU COPIA



2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El restaurante “PASAJE LUCERNA” se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto carrera 26 N° 18-80”, tiene como objeto social el expendio a la mesa de comidas preparadas a la carta, entre ellos comidas rápidas, pastas, especialidades, pollo Broaster, servicio de heladería dando atención a todo tipo de clientes. Este restaurante se sujeta a todos los requisitos y condiciones de pequeña empresa establecido por la cámara de comercio y se encuentra registrada con matrícula mercantil N° 76158.

No obstante, cabe mencionar que el restaurante tuvo su acogida en época de Inauguración año (2001), pero a partir del año 2008 dado que no ha realizado un Plan estratégico no ha podido llegar a un mayor número de clientes debido a que no tiene un reconocimiento comercial por desconocimiento de la clientela. De igual manera no ha desarrollado una investigación de mercado que permita determinar si es viable implementar nuevas alternativas de crecimiento como crear otros establecimientos comerciales bajo la razón social “PASAJE LUCERNA” en otros lugares estratégicos de la ciudad; también, Se observa que tanto el producto como el servicios no son novedosos, lo cual es una debilidad porque el consumidor cada vez es más exigente y hay que estar innovando para lograr su fidelidad; debido a ello no se ha podido llegar a un nicho de mercado más amplio. En la actualidad el restaurante no realiza estrategias de servicios adicionales para incrementar sus ventas y diferenciarse de la competencia estos factores ha hecho que no gane participación.

Como consecuencia de lo anterior el restaurante “PASAJE LUCERNA” está presentando un bajo nivel de posicionamiento en el mercado lo cual repercute en la disminución de las ventas y esto como es lógico incide en la disminución de sus utilidades.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Que estrategias debe identificar y desarrollar el restaurante PASAJE LUCERNA, de la ciudad de San Juan de Pasto, que le permitan a futuro incrementar su nivel de posicionamiento en el mercado?

2.3 JUSTIFICACIÓN

“Una de los principales requisitos para alcanzar el éxito de un restaurante es construir relaciones con los clientes y lograr su fidelización (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998). En este momento conseguir que los clientes se sientan satisfechos es cada vez más difícil, debido a que la



competencia aumenta en gran forma, brindando alta calidad, servicio e Innovación”¹.

Según lo anterior, EL reto competitivo al que se enfrentan los negocios hoy en día es muy exigente en todo el mundo: como obtener mayor participación en el mercado, como defenderse en la competencia y lo más importante, después de encontrar el éxito, como mantenerse en el mercado de forma presencial y diferencial. Muy pocas empresas se pueden dar el lujo de ignorar la competencia, las empresas que parecen aisladas y cómodas, podrían ser vulnerables mañana.

Por lo anterior, la realización del presente proyecto pretende presentar una propuesta estratégica de mercadeo con el fin de crear un valor agregado al cliente y obtener fidelidad por parte de ellos; el restaurante se enfocara tanto en el cliente como el producto dado a sus exigencias y preferencias, por ello el marketing juega un rol importante, permitiendo que el restaurante “Pasaje Lucerna” llegue hacer competitivo en el mercado, caso contrario existe una tendencia de eliminación a mediano plazo debido a la agresividad de la competencia.

Lo anteriormente descrito exige que la academia se presente con conocimientos profesionales para contribuir al crecimiento de las empresas regionales, permitiendo la permanencia y expansión en el mercado local.

¹KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Undécima edición. México: Editorial Pearson: 2005. p.43



3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico de mercadeo para el restaurante “PASAJE LUCERNA” de la ciudad de Pasto, departamento de Nariño, año 2018

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un diagnóstico interno y externo del área de mercadeo del restaurante PASAJE LUCERNA, en la ciudad de San Juan de Pasto.

Realizar un análisis matricial con el fin de poder identificar y determinar las estrategias viables para la empresa.

Establecer el redireccionamiento estratégico del área de mercadeo en el restaurante PASAJE LUCERNA de la ciudad de San Juan de Pasto.

Elaborar el plan de acción que articule los objetivos de mercadeo y las correspondientes estrategias para su ejecución y cumplimiento, en el restaurante PASAJE LUCERNA de la ciudad de San Juan de Pasto.



4. MARCO REFERENCIAL

4.1 ANTECEDENTES

Para el adelanto del presente proyecto se ha tomado como referencia de estudio los siguientes proyectos:

TITULO: PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL RESTAURANTE Y PIZZERÍA BAHAREQUE COMO BASE PARA LA APLICACIÓN DE LAS BPM.

AUTORA: OLGA ISABEL SÁNCHEZ ÁLVAREZ

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA

**PROGRAMA INGENIERÍA DE ALIMENTOS
FACULTAD DE INGENIERÍA
CALDAS - ANTIOQUIA
2014**

Objetivo general

Desarrollar un plan de mejoramiento en el RESTAURANTE Y PIZZERÍA BAHAREQUE como base para la aplicación de las BPM.

Objetivos específicos

- Analizar las condiciones actuales de procesos del RESTAURANTE Y PIZZERIA BAHAREQUE para la creación de un plan de acción.
- Implementar el plan de mejoramiento y de calidad enmarcado dentro de la normativa de las BPM.
- Realizar controles periódicos para verificar la adecuada implementación de las acciones de calidad en el RESTAURANTE Y PIZZERIA BAHAREQUE.
- Evaluar los cambios asociados a la aplicación de las acciones de Calidad

CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de la práctica se lograron establecer e implementar los programas de calidad con los registros necesarios que se requieren en una empresa de alimentos.



Con estos programas se logra concientizar al personal manipulador en la importancia de actualizarse en los parámetros que dictan las normas de buenas prácticas de manufactura.

El aumento en el porcentaje de cumplimiento evidencia los alcances obtenidos, durante la implementación de todos los programas de calidad.

Además con la implementación de los programas y las buenas prácticas higiénicas se logra garantizar a los clientes un alimento inocuo para su consumo²

APORTE: es aporte importante ya que desde el punto de vista de la gestión de calidad se diseña plan de mejoramiento enmarcado dentro de la normativa de las BPM.

TITULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL RESTAURANTE, PANADERIA Y PASTELERIA BENETTOS EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

AUTORAS

**LORENA LIZETH ORTEGA GOMEZ
DAIRA GISSEL SANTACRUZ TORRES
INSTITUCION UNIVERSITARIA CESMAG**

Programa Administración de Empresas

Año de publicación 2013

OBJETIVO GENERAL

Diseñar el plan estratégico para el restaurante panadería y pastelería Benettos de la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico general para conocer la situación actual de la empresa tanto a nivel interno como externo.
- Realizar un análisis matricial que permita definir estrategias viables para que sean desarrolladas por la empresa y que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales

²SANCHEZ ALVAREZ, Olga Isabel. Plan de mejoramiento en el restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las BPM.2013. p. 179. Disponible en la dirección electrónica:repository.lasallista.edu.co/. (10,11, 2016)



- Estructurar el redireccionamiento estratégico necesario para la Empresa, que permita proyectarla con bases sólidas y planificadas hacia el futuro.
- Diseñar el plan de acción acorde con los requerimientos de la empresa y que permita la funcionalidad de la organización

CONCLUSIONES

- El Plan Estratégico nace como respuesta a la necesidad que posee el RESTAURANTE, PANADERIA Y PASTELERIA BENETTOS, de contar con una herramienta administrativa que contribuya al logro de los objetivos
- El Plan indica dónde estamos y hacia dónde vamos, permitiendo a los empleados el mismo enfoque y unidad de propósitos, con objetivos y estrategias claramente establecidos bajo un esquema de Planeación Estratégica
- Al finalizar este trabajo se puede concluir que La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- "La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros"³.

APORTE: este trabajo de grado sirve como referencia y es de gran aporte ya que se estructura dentro del sector económico donde labora PASAJE LUCERNA.

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORAMIENTO PARA EL RESTAURANTE "CARNITAS" EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

AUTORES: Johana Natalia Delgado Concha y Adriana Mercedes Flórez Bastidas

³ORTEGA, Lorena Lizeth y SANTACRUZ, Daira Gisell. Plan estratégico para el restaurante, panadería y Pastelería Benettos en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño. Trabajo de grado Administración de Empresas. San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa Administración de Empresas. 2013.



INSTITUCIÓN: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA CESMAG

AÑO DE PUBLICACIÓN: 2015

CÓDIGO: CF 2005 D 253

OBJETIVO GENERAL: elaborar un plan estratégico de mejoramiento administrativo y financiero que permita el desarrollo y crecimiento del restaurante carnitas en la ciudad de San Juan de Pasto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar los objetivos empresariales y el direccionamiento estratégico del restaurante carnitas en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Realizar un análisis de las condiciones ambientales del restaurante carnitas en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Realizar un análisis organizacional de las condiciones internas y externas del restaurante carnitas en la ciudad de San Juan de Pasto.
- Realizar un análisis financiero del restaurante carnitas en la ciudad de San Juan de Pasto.

CONCLUSIÓN GENERAL: “el diseño de un plan estratégico en el restaurante carnitas es importante y de gran utilidad ya que se lograra fortalecer su organización tanto financiera como administrativa con la ejecución de estrategias y alternativas para lograr un mejor desarrollo empresarial que permita una buena utilización de los recursos”⁴

APORTE: este trabajo de grado sirve como referencia ya que algunas partes del objetivo general y objetivos específicos hacen referencia al tema que se tratara en el diseño del plan de mercadeo para PASAJE LUCERNA.

4.2 MARCO CONTEXTUAL

4.2.1 Macrolocalización. “De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación propuesta esta tiene un ámbito de referencia sobre el

⁴DELGADO CONCHA, Johana y FLOREZ BASTIDAS, Adriana Mercedes. Plan estratégico de mejoramiento para el restaurante “carnitas” en la ciudad de San Juan de Pasto. Trabajo de grado Administración de Empresas: San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa Administración de Empresas. 2015.



cual se construye el conocimiento; éste puede definirse como un grupo social, una organización, una región geográfica”⁵.

Por lo anterior el marco espacial hace referencia al marco contextual del proyecto haciendo referencia para el caso en la región geográfica (contexto Departamental y Municipal) y el contexto institucional (Corporación Universitaria Autónoma de Nariño)

Departamento de Nariño. Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31’08’’ y 02° 41’08’’ y Longitud Oeste de 76° 51’ 19’’ y 79° 01’ 34’’⁶.

Superficie: 33.265 Km², correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.

Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Kilómetros cuadrados

Límites: Al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.

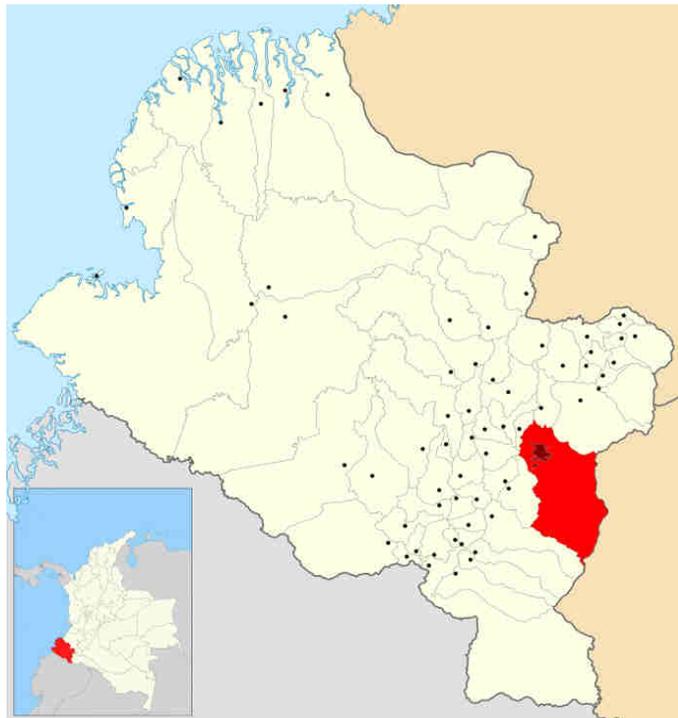
División Administrativa:

| | |
|------------------------|-------------------|
| Capital: | San Juan de Pasto |
| Municipios: | 64 |
| Resguardos Indígenas: | 67 |
| Consejos Comunitarios: | 56 |

⁵BRIONES, Guillermo. Metodología de la Investigación. México: Editorial Trillas, 2001, p. 156.

⁶GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Nariño 2012-2015. p. 45

Figura 1. Nariño- División Política Administrativa



Fuente: Cámara de Comercio de Pasto. Planeación 2016

Cuadro 1. Subregiones del departamento de Nariño

| SUBREGIONES DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO | |
|--|---|
| <p>Centro: Pasto, Chachagüi, Yacuanquer, Sandoná, Consacá, Tangua, Nariño, La Florida, El Tambo, El Peñol</p> | <p>Sur: Ipiales, Aldana, Contadero, Cuaspud – Carlosama, Cumbal, Gualmatán, Iles, Pupiales, Potosí, Córdoba, Puerres, Funes, Guachucal, Imués</p> |
| <p>Norte: Albán, La Cruz, San Pablo, Arboleda, Belén, Buesaco, Colon – Génova, El Tablón De Gómez, La Unión, San Bernardo, San Lorenzo, San Pedro De Cartago, Taminango, Leiva, Policarpa, Cumbitara, El Rosario</p> | <p>Costa: Tumaco, Barbacoas, Francisco Pizarro, Magüi, Roberto Payan, La Tola, El Charco, Olaya Herrera, Mosquera, Santa Bárbara.</p> |
| <p>Centro Occidental: Ancuya, Guaitarilla, La Llanada, Santacruz, Providencia, Linares, Ospina, Samaniego, Sapuyes, Túquerres, Los Andes, Mallama, Ricaurte.</p> | |

Fuente: Coyuntura económica. Cámara de Comercio de Pasto – Planeación 2016



4.2.2 Microlocalización. Hace referencia al área geográfica en la cual se va a realizar la investigación, región, ciudad, sector empresarial, organización y comunidad. Para el caso concreto la investigación se realizara en la ciudad de Pasto.

Pasto se encuentra situado sobre el Valle de Atríz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagüi y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros⁷.

Pasto es la capital de Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, La Laguna, Nariño, Catambuco, las inspecciones de policía de Anganoy, Bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón, Santa Rosa.

Sector Restaurantes en Pasto (Nariño)

El sector gastronómico en los últimos años ha mostrado un crecimiento importante en el la ciudad de Pasto, algunos de los más importantes restaurantes se encuentran afiliados a la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES).

Se pueden destacar por su experiencia, calidad de productos y servicios los siguientes:

- Restaurante Juanambú- Hotel Aqualongo
- Restaurante Jazmín – Hotel Don Saúl
- Restaurante La Mercad
- Restaurante Ramón Tragón
- Restaurante Figo
- Restaurante Sausalito
- Restaurante Angus
- Restaurante Pueblito viejo
- Restaurante Míster Pollo
- Mi Pasto Lindo
- Restaurante Portón 20
- Restaurante San Fermín
- Restaurante Casa Gourmet
- Asadero de Cuyes Pinzón

⁷ibíd., p. 80.



- Restaurante El Rinconcito
- Restaurante Su Casa Del Mar
- Restaurante La Carbonera

Este sector es de gran importancia para la ciudad de Pasto ya que genera empleo, lo que se traduce en un aporte relevante al desarrollo económico y social de la ciudad.

El incremento de restaurantes de todo tipo de comida también obedece al auge turístico que ha tenido la ciudad, lo que ha generado crecimiento económico.

Por otra parte según registros de la Cámara de Comercio de Pasto (2015) su jurisdicción (45 municipios) contó con un total de 439 sociedades constituidas y un capital de \$71.927,16 millones; respecto a ellas, 55 establecieron reforma de capital por un valor de 42.558,67 millones, 70 se disolvieron o fueron liquidadas por \$6.303 millones y se presentó una variación del 9,6% de inversión neta con respecto al año anterior, es decir, 37 sociedades adicionales y \$34.142,91 millones de más a los reportados en el 2014.

En lo que respecta al número de comerciantes por tipo de empresa, se estableció la existencia de 19.353 personas, de las cuales el 96,8% (18.740 comerciantes) perteneció a la microempresa, el 2,6% (503 comerciantes) a la pequeña empresa, el 0,5% (97 comerciantes) a la mediana empresa y tan sólo el 0,1% (13 comerciantes) a la gran empresa.

“Analizando el comportamiento de las microempresas, las actividades que mayor representación obtuvieron fueron: Comercio y Reparación de vehículos con 9.821 empresarios (52,4%), seguido de Alojamiento y **Servicios de Comida con 1.964 empresarios (10,5%)** e industria manufacturera con 1.933 empresarios (10,3%)”⁸

Sector Gastronómico del municipio de Pasto

La mayoría de los restaurantes en Pasto ofrecen comida típica de la región, encontramos muy buenas alternativas a precios razonables, uno de los platos típicos más destacados es el Cuy o conejillo de Indias asado a la brasa. Las empanadas y las tortillas se encuentran por doquier, su preparación se hace de diferentes formas y con variedad de ingredientes. En Colombia, es un subsector que aporta el 9,0% del PIB (ACODRES 2011)

Este sector es de gran importancia, genera empleo, cada restaurante tiene mínimo 10 empleados, lo que se traduce en un aporte relevante en impuesto al consumo,

⁸CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Anuario Estadístico Comercial 2015. San Juan de Pasto, 2015. p.126

en IVA e Ica para todas las regiones del país.

Asociación Colombiana de la industria gastronómica: su principal objetivo es representar los intereses de la industria gastronómica colombiana atiende las necesidades de servicios, información asesoría y gestión de las empresas de servicios.

En Colombia existen tres entes reguladores en materia de seguridad alimentaria.

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) se encarga de vigilar y emitir las políticas sanitarias y de inocuidad de los alimentos para las industrias porcícola, avícola, bovina y agropecuaria. Las resoluciones emitidas se realizan a través de los documentos Conpes, entre los cuales se destacan el 3375, 3376, 3458 y 3468, que contienen las políticas gubernamentales diseñadas para mejorar las condiciones de seguridad e inocuidad en la producción primaria de alimentos.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) se encarga de ejercer actividades de inspección, vigilancia y control de alimentos para consumo humano y verificar las condiciones sanitarias en que se procesan.

Entes Territoriales de Salud (ETS) Se encargan de vigilar la inocuidad en los alimentos que están situados en los puntos de venta.

4.2.3 Restaurante “Pasaje Lucerna”. La empresa se desenvuelve en el sector terciario de la economía colombiana, cuya actividad comercial es el expendio de comidas preparadas.

Figura 2. Logotipo



Fuente: Esta investigación, 2017

Teniendo en cuenta su actividad económica y sector en el que se desarrolla la empresa, se procede a resumir su “historia” lo cual se realizó una entrevista a la señora Edtna Cristina Montero, Gerente y administradora actual del restaurante.



De acuerdo a lo manifestado por la señora Montero el restaurante “PASAJE LUCERNA” se fundó el primero de diciembre del año 2001 en aquel entonces, se reunieron los señores Oscar Villota y Luis Chamorro, mismo año en el cual la señora Etdna Cristina negocio con ellos el restaurante que para ese entonces llevaba el nombre de Lucerna, en el mismo año la gerente actual adquirió el restaurante a los señores anteriormente nombrados conservando toda la decoración y presentación ya en el año 2008 la esposa del señor Chamorro solicito que el nombre del restaurante debía cambiarse por cuanto se vendió toda la estructura mas no la razón social, es así como en tal fecha el restaurante se llama `Pasaje Lucerna`

En el año 2010 la señora Cristina adquirió todo el restaurante como única propietaria ya que su objetivo primordial crear un lugar donde la calidad de los alimentos fuera superior y se hiciera de la comida un placer, educando a la clientela en estos aspectos ubicado en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto “carrera 26 N° 18-80” ofrece una variedad de platos a la carta entre ellos comidas rápidas, pastas, especialidades, pollo Broaster, y servicio de heladería .Este restaurante se sujeta a todos los requisitos y condiciones de pequeña empresa establecido por la cámara de comercio y se encuentra registrada con matricula mercantil N°76158.

La ampliación del mercado y la competencia que se ha venido presentando han hecho que la administración del restaurante se preocupe por mejorar el servicio Y generar una ventaja competitiva a pesar de los 15 años que lleva prestando el servicio su rendimiento es bajo dado que carece de una planeación estratégica, así como la falta de mercadeo puesto que las actividades se han realizado al azar sin ningún estudio previo.

4.2.3.1 Filosofía del restaurante.

Misión: brindar servicio de alimentos de calidad con calidez humana, orientada hacia nuestros clientes.

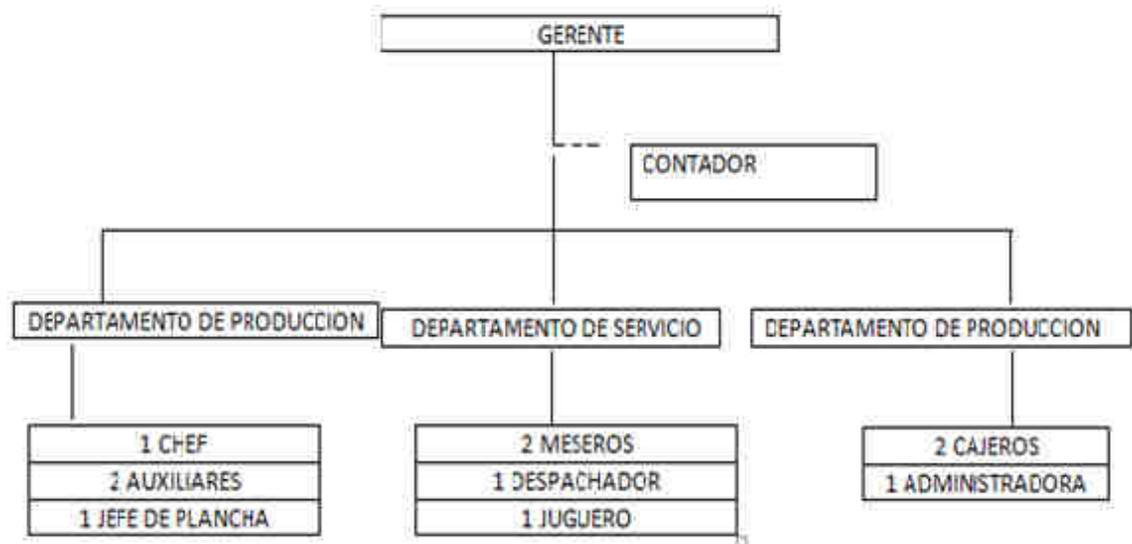
Visión: optimizar nuestros procesos para ofrecer cada día productos de calidad, y así brindar seguridad a nuestros clientes con nuestro talento humano hacer de la organización de un lugar acogedor y promover el crecimiento personal mediante el mejoramiento continuo; deseamos una organización integral, rentable y sostenible.

4.2.3.2 Productos y/o servicio. El restaurante “Pasaje Lucerna” ofrece una variedad de platos a la carta, comidas rápidas, pastas, especialidades, pollo broaster, servicio de tiquetera, domicilios y servicio deheladería.

4.2.3.3 Organigrama. La empresa actualmente presenta el siguiente organigrama que está conformado por 13 trabajadores, sus funciones distribuidas de la siguiente manera:



Figura 3. Organigrama del restaurante “PASAJE LUCERNA”



Fuente: Esta investigación, 2017

4.2.3.4 Mercado de la Empresa. Los clientes que frecuentan el “Pasaje Lucerna” en su gran mayoría son ejecutivos, comerciantes profesionales y empleados de la zona por su nivel de ingresos.

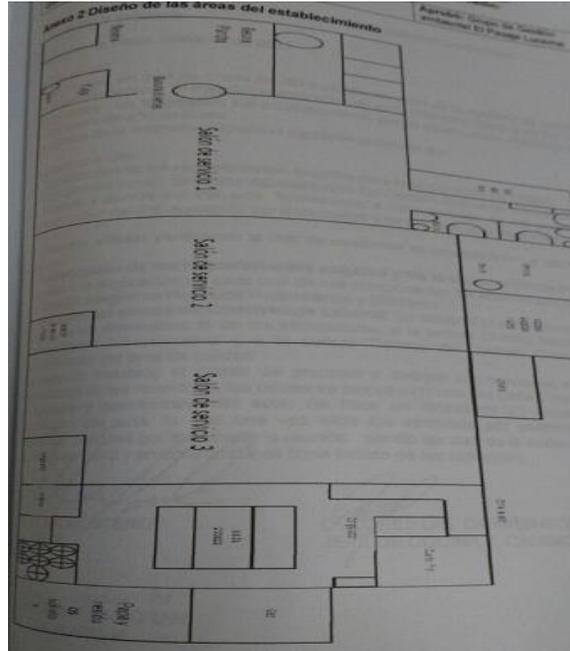
4.2.3.5 Características Técnicas. El restaurante cuenta con la siguiente

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO

Robocoop despulpadora
Robocoop Procesador Vegetales
Maquina peladora papa
Maquina lavadora
Platos
Estufa 6 bocas
4 Freidoras
1 Congelador vertical
3 Congelador horizontal
1 Calentador de Resistencia
1 Malteadora
3 licuadoras Industriales
1 plancha
1 Cortadora de papa 1 cuarto frio

4.2.3.6 Diseño de las áreas del establecimiento. El restaurante “PASAJE LUCERNA” se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de San Juan de Pasto carrera 26 N° 18-80” el cual cuenta con el siguiente plano.

Figura 4. Diseños de las áreas del establecimiento



Fuente: Esta investigación, 2017

4.2.3.7 Proyección Social. El restaurante “Pasaje Lucerna” contrata personal como desplazados y madres cabezas de familia (solteras) con el fin de brindarles un trabajo digno y bien remunerado para que solventen sus necesidades.

4.3 MARCO TEÓRICO

4.3.1 La Planeación Estratégica. Es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas a alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

Figura 5. Planeación Estratégica



Fuente: Concepto de planeación estratégica

Campo de acción y utilidad de la planeación estratégica:

- Identificar los problemas y las oportunidades que existen.
- La fijación de objetivos y metas.
- Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones o “caminos” que la empresa pueda seguir para encontrar una solución.
- Escoger la mejor solución en función de los objetivos corporativos.
- Establecer controles que permitan realimentar acerca de la solución puesta en marcha⁹.

La planeación estratégica tiene, entre otras ventajas, que:

- Permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores.
- Definir con anticipación los factores estratégicos clave en relación al futuro: competencia, clientes, producto y medio ambiente.
- Crear escenarios futuros de lo que será el contexto de la organización y centrar esfuerzos en el cliente.

⁹DAVID, Fred R. Conceptos de Administración. Estratégica. México: Editorial Prentice, 5ª Ed. 1.997, p. 93.



- Exige que el director se formule y conteste preguntas claves para la compañía y a las cuales debe de prestar especial atención.
- Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.
- Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- Es una transición ordenada entre la posición que una organización tiene ahora y la que desea para el futuro.
- Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso.

Para que la planeación estratégica pueda efectuarse con fundamentos, deben de establecerse sistemas de información que permitan al estratega conocer su entorno para tomar decisiones sobre bases sólidas.

La utilidad central de la planeación estratégica consiste en que la organización puede anticiparse a las necesidades de su entorno y preparar sus recursos y capacidades para afrontar los retos.

Podemos citar como las principales limitaciones al proceso de planeación estratégica en las organizaciones:

- La resistencia al cambio de los integrantes de la organización
- La naturaleza altamente cambiante de la industria en que se desarrolla la organización
- La cultura organizacional de los miembros
- La apatía de la alta dirección hacia un ambiente proactivo de administración. Liderazgo de bajo costo.
- La falta de recursos para soportar el costo de implantación de estrategias
- Falta de controles e indicadores de desempeño sobre los resultados de la estrategia¹⁰.

El Contexto Estratégico: son las condiciones internas y del entorno que permiten o no a una organización alinear sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades para lograr posicionar sus ventajas competitivas de manera sostenible.

¹⁰Ibíd., p. 97



Las organizaciones que definen estratégicamente su contexto son conocedoras de los factores de éxito y de fracaso para sus unidades de negocio dentro de la industria en la que se desarrollan, así como prever las condiciones que se presentarán en lo futuro y preparar sus recursos en función de ello, esto les permitirá estar un paso delante de la competencia y lograr los objetivos planeados

Utilidad en la planeación estratégica. Permite enfrentar la visión de la administración o de los dueños de la empresa contra los resultados derivados del análisis de la situación de la empresa o de su cartera de productos. De encontrarse una brecha entre estos dos aspectos conviene redefinir el contexto estratégico para direccionar la organización hacia el logro de mejores objetivos y más pertinentes. La planeación estratégica se apoya en un conjunto de herramientas que permite a la empresa detectar áreas de mejora.
Elementos del contexto estratégico de las organizaciones

- La misión
- La visión
- Los objetivos corporativos
- Los valores de la organización

La Misión. La misión de una empresa es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe y, por tanto, da sentido y guía a las actividades de la empresa. Ejemplo de misión empresarial :“Satisfacer eficientemente las necesidades del mercado de hidrocarburos derivados del petróleo, fuentes alternas y cementos asfálticos, con productos y servicios de calidad, con seguridad industrial y responsabilidad ambiental, contribuyendo al desarrollo sostenible de Costa Rica.”

Elementos que integran la misión de la empresa¹¹

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo, por ejemplo:

- Atención (orientación al cliente).
- Alta calidad en sus productos o servicios.
- Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- Innovación y/o diversificación (tecnología de punta).
- Ventajas y/o peculiaridades competitivas, que le den a sus productos o servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

Por otra parte, la misión debe reunir ciertos requisitos, que le den validez y funcionalidad; la misión debe ser, por ejemplo:

¹¹Ibíd., p. 103



- Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos, servicios o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser de tal magnitud que pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda su mercado y el tipo de necesidad a satisfacer.
- Motivadora. Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- Congruente. Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también su esquema de valores (ético y moral).

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve la empresa).
- ¿Quién? (clientes a quienes pretende alcanzar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

La Visión de la Empresa. La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa. La Visión es pues la narración de dicho sueño empresarial¹².

Elementos que integran la visión empresarial

Para identificar los elementos de la visión empresarial ignore por un momento las trabas que puedan aparecer por el horizonte y asuma que este mundo es ideal. A partir de esta premisa se debe escribir una Visión que, de ser posible, de respuestas al menos a estas preguntas:

- -¿Cómo será el proyecto cuando haya alcanzado su madurez en unos años?
- -¿Cuáles serán los principales productos y servicios que ofrezca?
- -¿Quiénes trabajarán en la empresa?
- -¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?
- -¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?

La utilidad de la Visión radica en:

¹²Ibíd., p. 106



- Ser fuente de inspiración para el proyecto, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.
- La Visión comienza a enfocar en una dirección las fuerzas creativas y sirve de guía en momentos de duda o dificultad.

En un párrafo defina la visión de la empresa, proporcione coherencia, vea reflejado en él su sueño futuro y habrá puesto la primera piedra.

Objetivos Corporativos. Los objetivos corporativos podemos definirlos como “lo que se debe dar” en la empresa, son enunciados que enmarcan un propósito el cual debe observarse de las actividades diarias de la empresa y como resultado de ellas. Es lo que se pretende conseguir.¹³

Estos objetivos deben siempre cumplir las siguientes condiciones:

- Adecuados: que expresen lo que realmente quiere conseguir, recuerde su misión y su visión.
- Realistas: vuelva a su análisis, tanto interno como externo y no ponga cifras que no sean reales. Se debe ser coherente con lo que ha descubierto en los pasos anteriores, si nuestra posición no es la de líder, no podemos aspirar a ponernos los mismos objetivos que ese líder.
- Oportunos: hay que aclarar cuando se pretenden conseguir dichos objetivos, tanto los críticos finales, como los intermedios: qué hay que saber, en qué tiempo queremos conseguir el objetivo, por qué si no ponemos la dimensión temporal como límite se vuelven difusos.
- Medibles: hay que establecer cifras concretas, 100, 200, 300, lo que sea, pero que luego pueda contrastar con la realidad y modificar si es necesario, porque si no nunca sabremos si llegamos o si nos pasamos.
- Alcanzables: esto tiene que ver con que sean realistas. Hay que apuntar alto, porque se deben tener aspiraciones y luchar por ellas, pero no ponga cifras de sueños imposibles en un tiempo igualmente imposible.

Concepto de meta. Fin u objetivo de cualquier acción. En las técnicas de planeación, objetivo concreto y cuantificable. Un conjunto de metas puede dar el

¹³Ibíd., p. 111



cumplimiento de un objetivo a nivel corporativo, por lo que el establecimiento de metas en la organización debe ser acorde con los objetivos corporativos planteados.

Objetivos corporativos más comunes

- Aumentar la rentabilidad de la empresa a través del tiempo. Investigación y Desarrollo permanente, con el fin de satisfacer las necesidades y deseos que surgen en nuestros consumidores de la mejor forma posible.
- Ofrecer productos innovadores, de alta calidad y tecnología.
- Lograr un excelente posicionamiento e imagen dentro del mercado meta. Comportamiento de toda nuestra organización apegado fielmente a los valores expresados en nuestra filosofía empresarial.
- Aumentar la productividad y eficiencia de la empresa permanentemente a través del tiempo.
- Ofrecer una calidad sobresaliente tanto en productos y proyectos como en servicios.
- Competir con éxito en el mercado internacional de simulación de sistemas.
- Mantener buenas relaciones con proveedores, distribuidores, clientes externos y consumidores¹⁴.

Los Valores de la Empresa. Los valores empresariales son las características observables, y formas de conducta de los miembros de una organización que los distingue de los demás. Los distinguen de los demás miembros de otras organizaciones cuando forman parte de sus hábitos de vida.

Importancia de los valores como pilares de la planeación estratégica

Hoy, consumidores, empleados, comunidades y medios evalúan los valores de la empresa casi de manera rutinaria al decidir dónde comprar o trabajar, con quién asociarse o qué noticia es digna de difundirse. Su juicio engloba la dimensión financiera y la moral.

Cuando la gente no es honesta, ni justa, ni responsable en lo básico, nada puede darse por sentado, las promesas no cuentan; ya no cree en lo que se dice ni dice lo que cree, tiene que elaborar modos para dar señales de lo que realmente quiere e invertir energía para protegerse a sí mismo y a su trabajo. Aún más, necesita desarrollar métodos para verificar y revisar continuamente si lo prometido, se cumplió y entregó. Tal sistema es muy ineficiente y proclive al error.

Los empleados se forman juicios morales sobre las empresas donde trabajan. Un estudio sobre el compromiso de los empleados, realizado en 2000 en 32 países,

¹⁴Ibíd., p. 115



reveló que los empleados estaban más comprometidos con empresas que mostraban los siguientes atributos:

- Pagos, políticas y prácticas justas
- Cuidado e interés por los empleados
- Confianza en los empleados
- Reputación de la empresa
- Trabajo y recursos para realizarlo
- Satisfacción en las actividades del día a día

Valores corporativos más comunes

Veracidad. Nos distinguimos por la lealtad y honradez hacia nuestros clientes, mantenemos una excelente comunicación lo cual nos permite llegar a un mejor entendimiento.

Excelencia. Buscamos la excelencia en el servicio, por medio de un esfuerzo constante, cuidando cada detalle para conservar la confianza total de nuestros clientes.

Calidad. Somos un grupo estable que busca la mejora continua, conocemos las necesidades de nuestros clientes, lo cual nos permite satisfacer sus expectativas.

Transparencia. Administramos el patrimonio de nuestros clientes en forma clara y confiable.

Objetividad. Actuamos de manera íntegra con nuestros clientes, manteniéndonos como una empresa seria e imparcial.

Responsabilidad. Nos respaldamos mediante el compromiso y la formalidad del trabajo brindando a nuestros clientes los mejores resultados.

El Diagnóstico Empresarial. Identificar las causas de posibles síntomas así como el estado que guarda un determinado sistema. "Diagnóstico" es un concepto de origen griego que significa "el acto o arte de conocer", y se utilizaba generalmente en el campo de la medicina. En la actualidad, la palabra diagnóstico se emplea en numerosos ámbitos, uno de los cuales es el empresarial. El diagnóstico es, desde el punto de vista empresarial, una herramienta de la dirección, de la cual obtiene ayuda para comprender (tanto el pasado como el presente) y actuar (en el presente y futuro). Debemos tener en cuenta que el concepto de diagnóstico no se encuentra aislado, sino que se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico.



Concepto de diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial trata de identificar el estado así como las causas de los problemas que surgen en las empresas, y en ese caso definir medidas que mejoren su situación y proporcionen ventajas con relación a sus competidores, valor a sus propietarios y mejoren las relaciones con sus interesados.

4.3.2 Las matrices estratégicas en el diagnóstico empresarial. Es una expresión gráfica, posición o realidad a través de un cuadro de doble entrada en el que cada uno de los ejes representa o responde a un parámetro o variable determinada.

Son un instrumento de análisis para la gestión estratégica en el que se combinan aspectos derivados del análisis interno y externo tendiente a proporcionar un apoyo formalizado para la toma de decisiones estratégicas.

“Las matrices estratégicas son representaciones gráficas que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de la empresa”¹⁵.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Procedimiento de elaboración:

Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se

¹⁵GALVIS, Federico. Planeación estratégica. (14, 10, 2014). Disponible en la dirección electrónica: www.Administrador/Escritorio/PLANEACION0ESTRATEGICA/Apuntes. (08, 05, 2016, 3: 00 p.m).



refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI). Procedimiento elaboración:

“Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y usa porcentajes, razones y cifras comparativas”¹⁶.

Asigne 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 en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Asigne 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). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

¹⁶CONTRERAS, Jairo A., Planeación Estratégica – Modulo UNAD – 2001, p. 94



Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Procedimiento de elaboración.

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. “Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades. Los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas”¹⁷.

Seleccionar dos competidores.

Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparará a las empresas.

Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que

¹⁷Ibid., p.114



no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

La Matriz DOFA

La matriz amenazas-oportunidades-debilidades-fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada¹⁸.

Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA) La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La

¹⁸Ibíd., p. 117



tabla 6-3 contiene algunas de las variables generalmente incluidas. Por ejemplo, el rendimiento sobre la inversión, el apalancamiento, la liquidez, el capital de trabajo y el flujo de efectivo se suelen considerar factores determinantes de la fuerza financiera de la organización. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

- Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA¹⁹.
- Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiados riesgos.

Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

¹⁹Ibíd., p. 121



Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

Matriz Interna-Externa (IE). La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, “el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE”²⁰.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración

²⁰Ibid., p. 135



hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Matriz de la Gran Estrategia. Además de la matriz AODF, “la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella”²¹.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto).

No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la

²¹Ibíd., p. 139



primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación).

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE). Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.

Procedimiento de elaboración de la MCPE

- Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz



EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

- Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
- Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. "Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo"²².

Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito)

Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas

²²Planeación Estratégica – Modulo UNAD – 2001, p. 144



indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM, toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan.

Una vez construida la POAM se construye MEFE

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son los siguientes:

- Ponderar cada factor según su grado de importancia: 0% (sin importancia), 100% (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica su importancia relativa en la acreditación social de la Universidad.
- Clasificar los factores para determinar si representan oportunidades o amenazas para la Institución, en donde: 1 = amenaza grave, 2 = amenaza menor, 3 = oportunidad menor, 4= oportunidad mayor.
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable (Esta actividad se ejecuta de manera automática).
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado y luego dividirlo entre 100. El total ponderado puede estar entre 1.0 y 4.0 y el promedio es 2.5. Si el total está por debajo de 2.5, la Universidad tiene más amenazas que oportunidades, o al revés.

Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI). Se Estructura tomando como guía algunos factores o variables internas sugeridas, además de las que los participantes en el diseño del plan propongan.

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

Los pasos a seguir para la construcción de la matriz son:

Ponderar los Factores según su grado de importancia: 0% (sin importancia) hasta 100% (de gran importancia). La ponderación indica la importancia



relativa de cada factor o variable en cuanto a la acreditación de la Universidad. Las variables o factores (capacidades) considerados como los de mayor impacto deben recibir ponderaciones altas.

Clasificar de 1 a 4 cada factor, para indicar si esa variable representa: una debilidad importante, clasificación = 1; una debilidad menor, clasificación=2; una fortaleza menor, clasificación = 3; una fortaleza importante, clasificación=4.

Multiplicar la ponderación asignada a cada factor por la clasificación correspondiente, para obtener el resultado ponderado para cada variable. (Esta actividad se ejecuta de manera automática).

Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado y luego dividirlo entre 100.

El resultado ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Si el resultado promedio total está por encima de 2.5, indica que la Universidad tiene más fortalezas que debilidades, o al revés²³.

4.3.3 El Plan de Mercadeo. El plan de mercadeo nace de la necesidad de generar conocimiento del entorno de la empresa y las pautas que debe desempeñar en el desarrollo de sus actividades, generando control sobre la toma de sus decisiones a largo plazo.

De este modo, el plan de mercadeo es un documento escrito en el que de forma sistémica y estructurada con previo análisis y estudio se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así también se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en un plazo previsto. Para el mayor éxito se debe recopilar información periódica, preferiblemente anual en el que se tracen pautas a priori de lo que se va a realizar analizando cuales fueron los objetivos alcanzados y cuales faltan por realizarse para retomarlos en el plan en curso.

Como se mencionó anteriormente es un proceso participativo, por ende debe darse una comunicación fluida entre todos los integrantes de la organización. Adicionalmente dentro del plan de mercadeo se realiza la planeación estratégica la cual busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr en un corto o mediano plazo y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Planeación estratégica de marketing: “Con la planeación estratégica se requiere un compromiso, por parte de la dirección, de estudiar el porvenir que tienen los

²³Planeación Estratégica – Modulo UNAD – 2001, p. 147



mercados para determinar qué productos o servicios deberían promoverse en forma agresiva, cuales conservarse y cuales abandonarse; de decidir que negocios deberían adquirirse y cuales venderse y de establecer prioridad en la dirección del desarrollo de nuevos productos”²⁴.

La planeación estratégica debe empezar con cada línea de productos, unidad comercial o lo que se denomina una unidad estratégica de negocio se parte primero a nivel unitario y luego a nivel empresarial. Existen cuatro elementos clave de la planeación estratégica a nivel de la unidad estratégica de negocio:

Identificación del negocio: Identificar el negocio hace referencia a determinar qué actividad comercial realmente desempeña la empresa; si no se identifica correctamente el negocio existe la posibilidad que se forme un juicio equivocado respecto de quienes son los competidores y clientes y adoptar estrategias de mercadeo inadecuadas e ineficaces para la industria o negocio en el que se cree estar pero no en el que realmente se encuentra la empresa.

Análisis de la situación: El análisis de la situación consiste en un examen cuidadoso de la situación actual de la empresa; este análisis puede identificar: tamaño, crecimiento o descenso del mercado, la tecnología, los reglamentos, los plazos y condiciones, la fijación de precios, la distribución, la integración vertical, las barreras de acceso, los puntos fuertes y débiles de la competencia así como los propios.

Selección de las estrategias: La selección de las estrategias es un elemento clave en la planeación estratégica ya que necesita de la correcta toma de decisiones que anticipe éxitos para la empresa por un periodo de mínimo 3 a un máximo de 10 años.

Establecimiento de controles: El establecimiento de controles es el paso final del plan estratégico; pues consiste en el establecimiento de controles; es decir el indicador que permitirá medir su progreso después de poner en práctica las estrategias implementadas. Para esto se requieren tres requisitos importantes:

- ¿Es necesario?
- ¿Puede medirse?
- ¿Puede hacerse cumplir?

No se trata de tener el modelo de gerencia más sofisticado, sino de engranar todas las áreas funcionales de la empresa de la manera que ella lo necesita; porque si bien es cierto que una empresa no es un ser vivo ella se encarga de exaltar aquello que no está en su óptimo desempeño, lanzando señales de lo que es factible de realizar para poder mejorar.

²⁴LUTHER, William. El plan de mercadeo. Colombia: Editorial Norma. 1985, p. 10



El plan estratégico de marketing determina cual debe ser el paso a seguir dentro de la operatividad de la empresa, mas no debe convertirse en un simple documento inanimado que se deje en un archivador, “dicho plan se debe actualizar periódicamente con el propósito de tener información reciente de cómo se encuentra la empresa, para redireccionar estrategias en caso que no esté funcionando la idea inicial, por eso se hace necesario la implementación de un plan anual de marketing en el cual se tracen objetivos a corto plazo para alcanzar los objetivos a largo plazo”²⁵.

Plan anual de marketing: Es el mecanismo más elemental que describe los objetivos, actividades y tiempos, como también los responsables que la empresa empleará y por lo cual espera lograr unos resultados durante el año siguiente y se asigna el presupuesto que se requiere para conseguir esas actividades y objetivos.

Estructura de un Plan Estratégico de Marketing: Para la elaboración de un plan estratégico de marketing se debe tener en cuenta una serie de pasos de manera sistemática en los cuales determinan las pautas que se deben seguir para que dicho plan sea efectuado de manera efectiva.

El presente plan estratégico de marketing consta de cinco pasos o etapas las cuales se mencionan a continuación:

1. Análisis de la situación
2. Diagnóstico de la situación
3. Fijación de objetivos de marketing
4. Elección de estrategia de marketing
5. Definición de planes de acción

Análisis de la situación: En esta primera etapa se parte por la recopilación rigurosa de información que permitirá el estudio tanto de factores externos como internos de la empresa, en este paso se debe centrar la importancia de la información como herramienta útil, veraz y actualizada, por lo tanto esta es una etapa pilar dentro del plan estratégico, ya que sobre este paso se cimientan las otras cuatro etapas.

a) Análisis de la situación externa:

La empresa debe analizar que incidencia tienen los factores externos en el libre desarrollo de la misma, sobre estos factores la empresa no puede influir de manera directa, más puede encontrar oportunidades o evitar las amenazas; para

²⁵Ibíd., p. 11.



ello se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: económico, demográfico, social, cultural, político, legal, competitivo y tecnológico.

Para la recopilación de información se tiene en cuenta la auditoría externa la cual cuenta con un conjunto de preguntas por cada factor que conducirán a aclarar cómo se encuentra la empresa a nivel externo.

b) Análisis de la situación interna:

La empresa dentro de su libre desarrollo se caracteriza por tener dentro de su funcionamiento debilidades y fortalezas al interior de cada una de las áreas que la componen; por ende se hace necesario indagar sobre cuáles son los aspectos más fuertes dentro de la organización y cuáles son las falencias que se deben mejorar para ser más competitivo, para así consolidar objetivos que permitan tomar los correctivos a que hubiese lugar o mejorar fortalezas de la misma. Dentro de las variables internas a tener en cuenta podemos mencionar las siguientes: producto, precio, distribución, promoción y publicidad entre otras.

Para la recopilación de la información se recurrirá a la auditoría interna mediante la participación activa del gerente y empleados representativos de la empresa, indagando acerca de las operaciones de administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información.

La auditoría de las operaciones de administración ayudara a identificar la manera como las áreas de la organización se comunican, como recopilan la información requerida para el desarrollo de los proyectos de mercadotecnia que se ha puesto como objetivo. También nos ayudara a identificar el tipo de organigrama implementado que nos permitirá decidir cómo se deberá planear los programas en cuanto a funciones y responsabilidades. No se debe dejar de lado el estudio de marketing con que la empresa cuenta y analizar si ha resultado efectivo para las metas propuestas; además si estos planes cuentan con el apoyo económico requerido por los mismos y si la información financiera es consignada en los debidos soportes contables que permiten tener un estricto control de los ingresos y egresos que la empresa reporta.

Fijación de objetivos de marketing: Los objetivos de marketing están supeditados a los objetivos corporativos y marcan las directrices para la elaboración de los planes operacionales de las diferentes áreas funcionales de la empresa.

Los objetivos de marketing deben poseer una serie de características:

- Temporales (con fecha de inicio y terminación)



- Medible (incluir unidad de medida)
- Alcanzables (posibles de lograrlo)
- Representar un reto (representar un esfuerzo de trabajo real)
- Lógicos
- Responder a las necesidades reales de la empresa
- Congruente con la misión, visión y filosofía empresarial
- Relacionarse con las condiciones del mercado

Existen dos tipos de objetivos los cuantitativos y los cualitativos los primeros caracterizados por proponer logros expresados en cifras como por ejemplo participación en el mercado, mientras que los cualitativos proponen metas genéricas y menos tangibles como por ejemplo la imagen que se quiere mostrar del producto.

Elección de las Estrategias de Marketing: La elección de las estrategias de marketing consistirá en un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y recursos a utilizar para alcanzar los objetivos finales de la empresa, teniendo en cuenta la competencia y las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

Sin embargo esta etapa no requiere de mucha rigurosidad ya que es un proceso creativo debido a la interpretación de la situación de la empresa y ser capaz de prever la situación futura.

Como primera medida se debe realizar una adecuada identificación de la misión, visión, el negocio y la estrategia competitiva; la cual debe ser acorde a los requerimientos de los directivos de la organización así como a los responsables del marketing. Es por esto que la identificación de las unidades de negocio es muy importante debido a las diferentes variables de producto – mercado que esa unidad debe seguir y las combinaciones que le favorecen a la empresa. También es importante tener en cuenta el segmento de mercado atractivo para la empresa donde se encuentren ventajas competitivas respecto de la competencia; estrategias de producto, precios, distribución, y comunicación.

La matriz de producto – mercado es una herramienta que ayuda a plantear estrategias de expansión o diversificación según corresponda. Se recomienda que la empresa agote todas las posibilidades de estrategias de expansión antes de diversificación; debido a que la experiencia arroja como resultados positivos aquellas que citan a productos que el mercado ya conoce. Por el contrario la diversificación mal direccionada quita importancia a aquellos productos o mercados que de verdad la requieren haciendo perder significativos beneficios que la empresa necesita.



Estas estrategias pueden ser:

- Estrategia de penetración del mercado
- Estrategia de desarrollo de nuevos productos
- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados
- Estrategias de diversificación
- Estrategias de integración

- Estrategias de crecimiento interno o externo
- Estrategias de segmentación, posicionamiento y de fidelización

Planes de acción: “La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor dinamismo dentro del plan de marketing. Es como si a todo el entramado teórico – estratégico le dotemos de las extremidades con las que podamos caminar.

La ejecución debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además es importante asignar un responsable que revise y ponga en marcha los planes de acción en el tiempo acordado, con los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costos y jerarquía en función de urgencia e importancia.

Siguiendo este criterio se puede decir que las acciones o estrategias según urgencia e importancia deben seguir la siguiente línea para que las mismas no se queden en meras directrices planteadas por el personal de marketing:

- Acciones sobre producto: encaminadas a las mejoras que necesita el producto en sí; ya sea de ampliación o modificación de la gama, envase, marca, calidad y cantidad.
- Acciones sobre precio: costos de producción que se transfiere en el precio final del producto.
- Acciones sobre distribución y fuerza de venta: dirigidas a la cadena de distribución, evaluación de la actividad desempeñada, rutas, tiempo de entrega, vendedores, zona.
- Acciones sobre comunicación: enfatizadas en la publicidad, marketing directo, relaciones públicas, promociones, selección de medios, presupuesto, motivación al personal interno, contacto con distribuidores y clientes.

Competitividad: Inicialmente la competitividad estaba enmarcada en la dotación del país, la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional, la existencia de una estructura productiva conformada por



empresas de distintos tamaños y las condiciones, es decir, mide la competitividad entre países, pero para que esto se diera, las empresas deberían ser competitivas tanto a nivel interno y externo de un país.

“Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

(...)La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global”²⁶.

La competitividad en los últimos tiempos se ha convertido en un factor determinante para el éxito o supervivencia de las empresas. El entorno va creando nuevos escenarios influenciados por la globalización de la economía, los avances tecnológicos, desarrollo de las comunidades, nivel de demanda de alta calidad e incremento de la población económicamente activa calificada. Esto ha llevado a que los directivos de alto, medio y nivel operativo asuman nuevos retos y a no centrar sus esfuerzos y estrategias sólo en el desarrollo de la competitividad, sino en fomentarla y mantenerla en toda la organización para lograr los objetivos y alcanzar la visión.

Para que la empresa este en un nivel competitivo debe vérsela como un todo y para ello es necesario que exista un compromiso por el personal que labora en la organización y éste a su vez desarrollar sus actividades bajo unos lineamientos y pensamientos que permiten alcanzar la competitividad

Para que estos elementos de puedan desarrollar, deben descansar sobre unas bases sólidas de políticas y valores propios de una cultura organizacional competitiva. Aunque esto se lo podría ver desde una óptica interna, los resultados se verán reflejados en dos dimensiones, a nivel interno incrementando las

²⁶PELAYO, Carmen María. Competitividad. (2015). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. (22, 05, 2016, 2:00 p.m.)



fortalezas y a nivel externo como una fuente de valor que genera ventajas competitivas frente a la competencia.

Michael Porter, quien ha abordado con profundidad el tema de la competitividad afirmaba que **“la competitividad está determinada por la productividad**, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital”, para referirse a competitividad decía, “habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generan valor añadido y que ese valor se vende en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo”

Michael Porter, refiriéndose a la estrategia competitiva la definió como “acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria” las cuales deberían darse como respuesta a las cinco fuerzas competitivas como son: nuevos competidores, competidores actuales, poder de negociación proveedores, poder de negociación compradores y productos sustitutos.

Teniendo en cuenta estos elementos propuso tres estrategias competitivas genéricas, las cuales se podrían desarrollar en conjunto o individualmente, buscando una posición defendible en el largo plazo, con el fin de aventajar el desempeño de la competencia, dichas estrategias fueron:

- **El liderazgo en costos totales bajos**, la estrategia estaba determinada en mantener el costo más bajo frente a la competencia, con el fin de obtener volúmenes de ventas más altos, esto es algo que aún se continua haciendo, sólo que se añade una política y es la calidad, es decir, no se puede sacrificar calidad por obtener un costo más bajo que al final se ve traducido en el precio.
- **La diferenciación**, aunque ésta en la actualidad ya no se considera como una barrera protectora contra la competencia, pero si es un elemento indispensable al momento de querer ganar posicionamiento. Sin embargo iría en contraposición con el liderazgo en costos totales bajos, ya que requiere investigación, nuevos diseños del producto, materiales de alta calidad, entre otros.
- **El enfoque**, la estrategia se centraba en concentrarse en un segmento del mercado geográfico, en identificar un grupo específico de clientes o una línea de productos, lo que buscaba atender de una manera más eficiente a un objetivo estratégico, que una amplia cobertura como la hacia la competencia.

Las estrategias tuvieron mayor funcionalidad cuando el mercado y la economía no sufrían constantes cambios, hoy en día se las debe apoyar en otras estrategias competitivas como son la calidad, la marca de la empresa o del producto, la



innovación, la gestión, entre otras.

Posicionamiento: “El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Los consumidores están saturados con información sobre los productos y los servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman la decisión de comprar. Para simplificar la decisión de compra los consumidores organizan los productos en categorías; es decir, "posicionan" los productos, los servicios y las empresas dentro de un lugar en su mente. La posición de un producto depende de la compleja serie de percepciones, impresiones y sentimientos que tienen los compradores en cuanto al producto y en comparación de los productos de la competencia.

El posicionamiento se puede definir como la imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con respecto a otros productos vendidos por la misma compañía.”²⁷

Para poder lograr un posicionamiento del producto o servicio en el mercado es indispensable que se efectúen las siguientes etapas:

- **El análisis del mercado**, es una tarea que tiene que ver con la recopilación y análisis de información concerniente acerca de la comercialización de un bien o servicio y su vez cuenta con una serie de procesos de producción, distribución, promoción, fijación de precios, entre otros.
- **Segmentación del mercado**, cuando se tiene identificado un mercado, a éste se lo debe segmentar, ya que todo mercado está conformado por compradores y estos a su vez, poseen características particulares, como localización geográfica, recursos, deseos, actitudes de compra, prácticas culturales que inciden en la compra, por tanto, cualquiera de estos elementos se puede tomar para segmentar el mercado.
- **La definición o desarrollo de un concepto de posicionamiento**, se debe tener claro qué tipo de posicionamiento es el que quiero tener, si va hacer del producto o de la empresa y que clase de estrategias voy a utilizar para llegarle al cliente.

²⁷BERNAL ESCOTO, Blanca Estela. Posicionamiento. (2014). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>. (02, 06, 2016,9:00 p.m.)



- **La definición del concepto del producto**, si se quiere posicionar un producto es indispensable conocerlo muy bien para poder determinar sus características y atributos, sólo así podría definir qué es lo que quiero posicionar de él.
- **Identificar el mejor atributo del producto**, el producto puede tener muchos atributos, pero de todos ellos debo elegir el mejor y el que me diferencie de la competencia.
- **Conocer la posición de los competidores en función al atributo**, no basta con conocer los atributos de mi producto, es importante saber cómo está la competencia frente a ello, si está tomado medidas para mejorarlos o copiarlos.
- **Decidir la estrategia en función de las ventajas competitivas**, si el producto presenta factores diferenciadores de uso y satisfacción frente a la competencia, esto puede ser una ventaja competitiva, de tal forma, que la estrategia debe ir diseñada en función de esa ventaja para su efectividad.
- **La selección de una propuesta de posicionamiento**, como existen varios tipos de posicionamiento y estrategias para cada uno, se debe seleccionar, desarrollar e implementar la mejor.
- **El desarrollo del marketing mix**, no tendría efectividad en la estrategia de posicionamiento si no se hace un adecuado uso de las herramientas de las 4ps (producto, plaza, promoción y precio). Pero antes de desarrollar cada una de las etapas para el posicionamiento, es indispensable que se haga un análisis para determinar qué tipo de posicionamiento se requiere y la efectividad que tendrá éste al momento de desarrollar la estrategia e implementarla. Estos son algunos a tener presentes:
- **Posicionamiento por atributo**, esto puede estar reflejado en el producto o servicio si posee alguna característica específica que beneficie al consumidor o a nivel de empresa por el tamaño y trayectoria de la misma.
- **Posicionamiento por beneficio**, se puede posicionar y tener un liderazgo frente a los productos o servicios de la competencia que no brinden el beneficio que esperan los clientes, el beneficio puede ser propio o adicional como valor agregado.
- **Posicionamiento por uso o aplicación**, Cuando a un producto o servicio se le puede dar más usos, el cliente encuentra mayor satisfacción y lo posiciona como el mejor en usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor**, para poder lograr este tipo de posicionamiento el producto o servicio debe tener factores diferenciadores



frente al de la competencia, es decir, ser mejor en algún sentido o varios, que sería lo ideal.

- **Posicionamiento por categoría de productos o servicios**, es importante identificar el producto o servicio en que categoría se encuentra y cuál es el posicionamiento que tiene.
- **Posicionamiento por calidad o precio**, lo que el cliente busca es encontrar mayor cantidad de beneficios por menor precio, pero no siempre se puede dar buena calidad a un bajo precio, así que se debe buscar un equilibrio entre estas dos variables o tener bien identificado el nicho de mercado al que se está llegando

Cuando se ha tenido claro que tipo o tipos de posicionamientos se pretende poner en práctica, se deben desarrollar las estrategias con las que se pretende lograr dicho posicionamiento y que pueden ir direccionadas a:

- **Los atributos específicos del producto**, las estrategias deben dar a conocer el atributo que se quiere posicionar, puede ser el precio, el rendimiento, tamaño, calidad, entre otros, que pueden llevar al producto o servicio a tener un lugar en la mente del cliente.
- **Las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen**, si la estrategia no comunica claramente al cliente el beneficio que le presta el bien o servicio y si no logra identificarlo fácilmente, no podrá posicionarse.
- **Las ocasiones de uso**, algunos bienes y servicios tienen mayor demanda en algunas épocas del año, lo que los convierte en estacionarios, entonces, la estrategia debe desarrollarse tanto para la temporada de mayor consumo como para la de menos, buscando ciertas características de cada una que hagan que el cliente recuerde comprar el bien o servicio.
- **Las clases de usuarios**, el mismo producto puede ser usado por diferentes usuarios, pero no todos lo recuerdan y lo compran por los mismos atributos, por tanto, la estrategia debe tener en claro a quien quiere llegar.
- **Comparándolo con uno de la competencia**, las estrategias de posicionamiento de comparaciones directas con la competencia necesitan que el cliente conozca o tenga una noción de las dos partes para poder comparar, aunque puede ocurrir que se deje llevar por la información que se le suministra al momento de comunicar el mensaje.
- **Separándolo de los de la competencia**, este tipo de estrategia puede llegar a tener resultados siempre y cuando el producto o servicio tenga factores diferenciadores y atributos que sobresalgan frente a los demás.



- **Diferentes clases de productos:** cuando en el mercado existen varias clases de marcas sustitutas, se puede direccionar la estrategia a posicionarse destacando los atributos frente a otros productos sustitutos, es decir, que esos productos lleven a recordarlo.

Una vez desarrollada la estrategia de posicionamiento, es importante buscar el mejor medio para comunicarla, lo ideal es llegar a la mente del consumidor de una forma concreta y que perdure.

4.4 MARCO CONCEPTUAL²⁸

ANÁLISIS DE MERCADO: investigación que requiere de trabajo de campo ya que trata de determinar tendencias de consumo, intenciones de los competidores, innovaciones tecnológicas o características del segmento seleccionado a partir de información que ellos mismos proporcionan.

ANÁLISIS DE PRECIO: este determina el precio que está dispuesto a pagar el comprador midiendo la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espera, mientras que para el vendedor el precio al cual está dispuesto a vender, mide el valor de los componentes en el plan estratégico de marketing. Su importancia radica en el nivel de la demanda ya que un precio demasiado elevado o bajo puede comprometer a la posteridad el futuro del producto y por ende el de la empresa

ANÁLISIS DE VENTAS: son indicadores de la situación comercial de la empresa en el mercado para poder evaluar el negocio. Los resultados nos permiten evaluar la situación de la empresa en el mercado, frente a la competencia, ante el consumidor, y sobre todo nos permite identificar el crecimiento y desarrollo que ha tenido la misma a través del tiempo. No se trata de una actividad aislada; pues requiere de una revisión continua, proyección y estudio diario.

BIENES DE CONSUMO: bienes finales producidos por el hombre; destinados al consumo de las personas. Podemos distinguir los producidos para el consumo inmediato (caramelos, dulces), o lo que se denomina bienes duraderos, que se pueden utilizar varias veces durante largos periodos (un automóvil, un reproductor de vídeos o una lavadora). En general, los bienes de consumo serán aquellos bienes que se produzcan para el consumo de los individuos o familias.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN: los canales de distribución se definen como los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible. El punto de partida de todo canal de

²⁸Geostopolis.com. Glosario. 2015. Disponible en la dirección electrónica: www.geostopolis.com/Glosario Administración y Mercadeo. (30, 05, 2016, 9:00 p.m.)



distribución es el productor y el punto final o de destino es el consumidor; el conjunto de personas u organizaciones que están entre productor y usuario final son los intermediarios

Desde el punto de vista del fabricante, la elección de un canal de distribución es una decisión de importancia estratégica, que debe ser compatible, no solo con los deseos del segmento objetivo sino también con los objetivos de la empresa.

CLIENTE: persona u organización que toma la decisión de compra. Existen dos tipos: Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un periodo corto de tiempo y los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto, en el primero se debe tener una atención especial para retenerlos y para el segundo se debe indagar cual fue la causa de su alejamiento para luego encontrar la forma de recuperarlos.

COMPETENCIA: situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado. Para ello las empresas deben seguir un conjunto de normas jurídicas tales como la protección de la propiedad privada, el monopolio o la competencia desleal, además de un conjunto de normas de comportamiento como amor propio, toma de riesgos y racionalidad económica.

COMPETITIVIDAD: la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

COMPRADOR: persona que realiza físicamente la compra de una mercancía determinada, influenciado principalmente por la cultura.

CONSUMIDOR: persona o empresa que usa total o parcialmente los bienes o servicios adquiridos. El consumidor no es un simple agente pasivo que espera a que le ofrezcan los productos y servicios, es un agente activo con el poder suficiente para lograr cambios en las ofertas y hasta en las mismas empresas, para que se ajusten a sus requerimientos y necesidades. Cada vez se es más consciente que lo importante no es la venta sino la repetición de la misma, lo importante no es el primer consumo sino su repetición sucesiva. Por ello, surgen programas de fidelización dirigidos a los clientes actuales en búsqueda de mantener su preferencia y lograr las compras.

OBJETIVO DE VENTAS: meta de ventas que se establece para una línea de producto, es una herramienta gerencial para definir y estimular esfuerzos de venta tanto de las estrategias como del personal que las ejecuta.



Es indispensable porque da una noción general al plan de mercadotecnia, determina el presupuesto de publicidad y promoción, la contratación del personal de mercadotecnia y ventas, escoger el número y las clases de tiendas y canales de distribución que se utilizaron y, lo que es más importante, la cantidad de producto elaborado o que se conservara en inventario.

DEBILIDADES: al igual que las fortalezas son internas, representa algún aspecto en que la empresa es inferior a la competencia, esta es una situación que puede ser controlada por la misma organización. En el plan de mercadeo cada una de las debilidades debe ser consignada en la matriz DOFA; determinando cuales son las más relevantes buscando convertirlas en fortalezas.

DESARROLLO DEL MERCADO: la empresa busca vender sus productos actuales en nuevos mercados, esto quiere decir, que se buscarán grupos o segmentos que puedan utilizar el producto además de los actuales. Las estrategias más utilizadas pueden ser: Buscar nuevos segmentos en el mismo mercado geográfico; Buscar nuevos circuitos de distribución ó la expansión geográfica.

DESARROLLO DEL PRODUCTO: es esencial para todas las empresas, permite no rezagarse ante las eventualidades que el mercado ofrece o a los nuevos retos en los que la empresa quiere incursionar partiendo de la idea de satisfacción de las necesidades de los consumidores y las presiones de la competencia. El desarrollo de producto implica el desarrollo de productos nuevos, el desarrollo de extensiones de línea para las marcas actuales, el desarrollo de nuevos usos de los productos actuales, el mejoramiento del producto y el descubrimiento por parte del fabricante para la elaboración del mismo o la mejor manera de adquirirlo por el detallista. Las estrategias más utilizadas son: Adición de características, Ampliar la gama de productos, Rejuvenecimiento de una línea de productos, Mejora de calidad, Adquisición de una gama de productos; Racionalización de una gama de productos.

ESTRATEGIAS: es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permiten alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION: la diversificación surge cuando la empresa detecta una oportunidad de mercado para desarrollar productos nuevos en mercados nuevos, lo cual suele resultar tan riesgoso como un nuevo negocio, pero que puede generar interesantes ventajas para la empresa; estas se dividen en:



Diversificación concéntrica: la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes ya sea en el plano tecnológico como en el comercial.

Diversificación pura: la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales tanto en el plano tecnológico como en el comercial.

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO: este concepto pretende reunir la imagen a conceptos como: calidad, precio, duración, etc., y lograr que esta imagen perdure en el recuerdo del consumidor para así tener clientes fieles a la marca; una vez que el segmento objetivo es elegido la empresa debe decidir el posicionamiento a adoptar en cada uno de ellos, esto servirá de línea directriz del establecimiento del programa de marketing.

ESTUDIO DE MERCADO: es la función que vincula a consumidores, clientes y público con el mercadólogo a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de mercadeo y para mejorar la comprensión del proceso del mismo. Dicho de otra manera el estudio de mercado es una herramienta de mercadeo que permite y facilita la obtención de datos, resultados que de una u otra forma serán analizados, procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no y sus complicaciones de un producto dentro del mercado.

FORTALEZAS: factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa. Las fortalezas pueden significar una posición destacada frente a la competencia; ya que esta significa que la organización realiza una actividad de manera más eficiente que la competencia.

MARCA: todo signo o medio que sirve para individualizar productos y servicios en el mercado. Es uno de los tres tradicionales signos distintivos del empresario; los otros son el nombre comercial (que sirve para individualizar a un empresario en ejercicio de su actividad) y el rótulo del establecimiento (que individualiza el establecimiento mercantil en sí).

Por tal razón esta debe contribuir a comunicar el posicionamiento del producto y la importancia que esta representa para el consumidor.

MERCADO: comprende todas las personas, hogares, empresas e instituciones que tiene necesidades a ser satisfechas con los productos de los ofertantes. Son mercados reales los que consumen estos productos y mercados potenciales los que no consumiéndolos aún, podrían hacerlo en el presente inmediato o en el futuro, para la participación del mercado se debe segmentar en términos de necesidades por ende, una empresa puede optar por dirigirse a la totalidad del mercado o dirigirse a varios segmentos.



MERCADO META: es el conjunto de personas hacia quienes va dirigido todos los esfuerzos de mercadotecnia, es decir, aquel grupo de personas que cumplen con todas las características del segmento de mercado. Es necesario conocer perfectamente la naturaleza del mercado meta y como satisfacer en forma óptima sus necesidades, pues eso es la clave de todo cuanto viene después en el plan de mercadotecnia.

MERCADO POTENCIAL: son aquellos consumidores que no compran ni usan el producto, pero que lo pueden usar en un futuro, esto debido a que tienen las características del mercado meta pero no conocen el producto o no tienen las características del mercado meta pero las tendrá en un futuro.

MERCADOTECNIA: antiguamente se la dirigía únicamente a la compra y venta de bienes o servicios; en la actualidad se hace referencia a la Actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades o deseos mediante el intercambio con beneficios. Esto no significa que la compra y venta carezcan de importancia pues forman parte de una mezcla mercadotécnica con una serie de instrumentos que trabajan en conjunto para influir en el mercado.

MISIÓN: se refiere a la forma en que la empresa está constituida, su esencia misma y la relación de esta con su contexto social, de forma tal que podamos definirla como una filosofía relacionada con el marco contextual de la sociedad en la que opera.

MISIÓN ESTRATÉGICA: la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios de dirección en materia de rendimiento económico y no económico, y precisa su sistema de valores, este concepto es de gran importancia a nivel interno porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos creando una cultura de empresa y en plano externo contribuye a la creación de una entidad corporativa explicando el papel económico social que la empresa intenta ejercer en la sociedad y la manera en que quiere ser percibida por los clientes, distribuidores, empleados, accionistas y público en general.

NECESIDAD: es un sentimiento de privación respecto a una satisfacción general, vinculada a las necesidades básicas humanas, esta definición cubre la noción de necesidad genérica. Se puede suponer que existe una necesidad genérica correspondiente a cada una de las tendencias que administran la vida de los individuos, por lo tanto no está ligada al marketing, preexiste a la demanda, ya sea en estado latente o expreso.

OBJETIVOS: es uno de los pilares sobre los cuales se desarrolla nuestra estrategia empresarial. La formulación errónea de estos puede hacernos perder tiempo, dinero, clientes e incluso llevarnos a la ruina; por lo cual es recomendable



elaborarlos basados en las siguientes pautas: que sean claros, medibles y observables.

OPORTUNIDADES: es una situación favorable para la empresa, se presenta por el movimiento natural del mercado y de la conducta del consumidor. No obstante también pueden ser generadas por una empresa o por un sector determinado.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO: porción de un mercado controlado por un productor en particular en comparación con la de la competencia. hace referencia a las ventas a las ventas del producto como porcentaje de las ventas totales del mercado o de la categoría. Esta es una medida que rápidamente indica la eficiencia con que una empresa esa operando desde el punto de vista de la competencia.

PLANEACIÓN: es una actividad que requiere de distintos elementos para poderse llevar a cabo, en primer lugar, la planeación debemos conceptualizarla como un conjunto de actividades programadas, lo cual implica tener uno o varios objetivos a cumplir además de un plan de acción claramente definido para que esos objetivos puedan ser alcanzados.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING: tiene esencialmente por objetivo expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar su desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán después traducirse en decisiones y en programas de acción que involucra a todas las áreas funcionales de la empresa

PROMOCIÓN: es la actividad de llevar o acercar el producto al consumidor, es decir, hacerlo accesible, realizando un acercamiento de la información necesaria para que el consumidor conozca las opciones de compra y decida adecuadamente. La promoción ofrece un incentivo adicional y estimula al mercado meta para que realice algún comportamiento satisfactorio ante los ojos de la empresa; es decir incrementar las ventas o asociar el producto con un acontecimiento cualquiera.

PRESUPUESTO DE MERCADOTECNIA: es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir la asignación de recursos a actividades específicas; de modo que describa perfectamente cuál será el costo de cada una de estas. En algunos casos el presupuesto no es congruente con las actividades planeadas, por lo que debe revisarse detenidamente para evitar errores en la planeación del mismo

PUBLICIDAD: es un conjunto de actividades encaminadas a informar, persuadir, y recordar acerca de los beneficios y atributos de un producto a través de diferentes medios de comunicación. Cuanto mayor sea el mercado que recuerde el producto



espontáneamente mayores serán las probabilidades que se venda cuando este sienta deseos de adquirirlo.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO: es el proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. Todos los mercados están compuestos de segmentos y éstos a su vez están formados usualmente por subsegmentos

VISIÓN: “indica cual es la meta que la compañía persigue a largo plazo, incluye la forma en que ésta conceptualizada a sí misma en la actualidad y en el futuro; la visión empresarial no es un objetivo, ya que no contiene las características propias del mismo, es sólo la forma en que la empresa considera que sus planes y estrategias modificarán su propiedades actuales y como se conceptualizará en un futuro”²⁹

4.5 MARCO LEGAL

LEY NO. 590 (10 DE JULIO DE 2000)

La presente Ley tiene por objeto:

1. Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
2. Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas,- MIPYMES-.
3. Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
4. Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital, y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales.

²⁹Ibíd. p. 23



5. Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
6. Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
7. Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas.
8. Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de MIPYMES rurales.
9. Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las MIPYMES.
10. Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas³⁰.

“Para formalizar la empresa legalmente son necesarios los siguientes trámites y documentos”³¹:

DECRETO 3075 DE 1997

“Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones”³²

ARTICULO 1o. AMBITO DE APLICACION. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores

Art.125 del doc. 2003 POT: Los establecimientos industriales, comerciales y de servicios para su funcionamiento deberán cumplir y respetar los requisitos exigidos por la administración respecto a:

- No cambiar la actividad establecida en el certificado de uso de suelos expedido por la secretaria de plantación municipal o quien haga sus veces.

³⁰Cámara de Comercio de Pasto. Departamento de Planeación (Aspectos Legales Microempresas). San Juan de Pasto, 2011. p. 56

³¹Cámara de Comercio de Pasto – Oficina Jurídica – Registro Mercantil, San Juan de Pasto, 2015

³²Ibíd., p. 56



- No ocupar el espacio público.
- Garantizar parqueo de vehículos para clientes del establecimiento cuando asilo requieran.
- Acatar las normas de seguridad y convivencia.
- No exceder parámetros técnicos de número de decibeles de sonido permitidos.
- Cumplir a cabalidad las condiciones locativas exigidas por la Administración para el funcionamiento de cada establecimiento.
- Garantizar vigilancia cuando así se lo exija.
- Las demás que reglamentariamente establezca la Alcaldía Municipal.

Decreto No. 0361 del 28 de junio de 2005 que reglamenta la publicidad visual. Debe dar estricto cumplimiento al decreto 222 del 2001, de lo contrario será sancionado de conformidad con la ley. Requiere de área de parque interno de conformidad con el Art. 209 del decreto 0084 de 2003. El cumplimiento de las condiciones locativas ambientales y sanitarias debe ser permanente.

Ley 09 de 1979: De acuerdo a lo establecido en la legislación sanitaria vigente y en particular el decreto 3075 DE 1997, se debe dar cumplimiento a las siguientes exigencias:

Instalaciones Físicas y Sanitarias del Establecimiento:

- Estar alejado de focos de contaminación
- Construcción a prueba de plagas
- Independencia de la vivienda
- Separación física de material sanitario entre las diferentes áreas que forman parte del establecimiento.
- Contar con servicios sanitarios bien ubicados, suficientes, debidamente dotados y en buen estado de funcionamiento e higiene.³³
- Deben existir casilleros o guardarropas adecuados, bien ubicados y mantenidos.
- Existir instalaciones adecuadas para el lavado de traperos, escobas y cepillos.
- Deben existir sifones y rejillas de drenaje adecuadas.
- Los pisos de todas las áreas deben estar limpios, en buen estado, sin grietas, perforaciones o roturas y con inclinación y drenaje adecuado.
- Las paredes de todas las áreas deben ser lisas, de fácil limpieza y enlucidas de colores claros.
- Los techos de todas las áreas deben ser en material sanitario y estar en buen estado de mantenimiento y limpieza.

³³UNIVERSIDAD DE MANIZALES. 2016. Disponible en la dirección electrónica: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/Manizales/4010014/contenidos/capitulo5/pages/5.7/57stegia_planeacionEstrategica_continuacion.htm. (05, 09, 2016. 5:00 p.m)



- Las instalaciones eléctricas deben estar bien aisladas y protegidas.
- Contar con instalaciones adecuadas para la limpieza y desinfección de equipo y utensilios de trabajo.
- La iluminación natural o artificial debe ser adecuada en calidad e intensidad.
- La temperatura ambiental y ventilación deben ser adecuadas en todas las áreas.

Condiciones de saneamiento

- El agua utilizada debe ser potable, así como el suministro y presión para todas las operaciones.
- Debe existir un tanque de almacenamiento protegido, ubicado en un lugar de fácil acceso y capacidad suficiente el cual debe limpiarse y desinfectarse periódicamente.
- El personal debe conocer y aplicar correctamente el programa de limpieza y desinfección.
- Conocer y aplicar correctamente el programa de control de plagas.
- Conocer y aplicar correctamente el programa de manejo de residuos sólidos y líquidos.

Superficies de trabajo, equipos y utensilios

- Los equipos y superficies que entran en contacto con los alimentos deben ser en materiales sanitarios y de fácil limpieza y desinfección.
- Los utensilios y vajillas deben estar en buen estado de conservación.
- Los equipos de refrigeración y congelación deben estar funcionando debidamente y estar en buen estado de conservación y limpieza.

Condiciones de manejo, preparación, conservación y servicio de los alimentos

- Las materias primas deben ser recibidas en un lugar limpio y organizado, dotado de estibas o estantes adecuados y protegidos convenientemente.
- Las materias primas e insumos usados en los proceso deben provenir de proveedores conocidos y estar identificados.
- Hacer procesos adecuados de lavado de los alimentos o materias primas cruzadas, como carne, pollo, verduras y hortalizas productos de la pesca con agua potable antes de la preparación.
- Los alimentos cruzados deben almacenarse separadamente de los cocidos o pre cocidos.
- El servicio de alimentos debe realizarse con utensilios adecuados y evitar el contacto con las manos.
- Los productos deben encontrarse dentro de su vida útil y ser adecuados para el consumo humano.



- Los productos deben estar envasados o empacados en condiciones técnicas y sanitarias.
- Los productos preparados deben ser consumidos dentro de las 24 horas o deberán ser desechados.

Condiciones del personal manipulador de alimentos.

- Todos deben poseer certificación médica vigente.
- Deben acreditar cursos o capacitación en higiene y protección de alimentos.
- Deben utilizar un uniforme adecuado, de color claro, completo, limpio y calzado cerrado.
- Deben cumplir con los buenos hábitos de higiene personal.

Aspectos de salud ocupacional.

- El personal debe estar dotado y usar elementos de protección personal requeridos.
- Deben existir extintores de incendios, cargados y debidamente señalados.
- Debe existir un botiquín de primeros auxilios debidamente dotado.
- El establecimiento debe cumplir con lo ordenado en la resolución 1956 de 2008 en relación a espacios libres de humo de cigarrillo.

Diseños y construcción.

- La edificación debe estar diseñada y construida de manera que proteja los ambientes de producción, e impida la entrada de polvo, lluvia, suciedades u otros contaminantes, así como del ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.

Abastecimiento de agua.

- El agua que se utilice debe ser de calidad potable y cumplir con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del Ministerio de Salud.
- Deben disponer de agua potable a la temperatura y presión requeridas en el correspondiente proceso, para efectuar una limpieza y desinfección efectiva.

Disposición de residuos líquidos.

- El manejo de residuos líquidos dentro del establecimiento debe realizarse de manera que impida la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con este.



Instalaciones sanitarias

- Se Deben instalar lavamanos en las áreas de elaboración o próximos a estas para la higiene del personal que participe en la manipulación de los alimentos y para facilitar la supervisión de estas practicas
- Los grifos, en lo posible, no deben requerir accionamiento manual. En las proximidades de los lavamanos se deben colocar avisos o advertencias al personal sobre la necesidad de lavarse las manos luego de usar los servicios sanitarios, después de cualquier cambiode actividad y antes de iniciar las labores de producción

PROHIBIDA SU COPIA



5. DISEÑO DE ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo y Gestión Administrativa

SUB LÍNEA: Creación y Desarrollo Empresarial. Busca diseñar y crear estrategias de mercados que le permitan a las empresas ser competitivos aprovechando los conocimientos de su formación académico científico.

TEMA: Plan de mercadeo

5.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque cuantitativo y cualitativo: ya que se utiliza información cuantificable que permite hacer un estudio además comparativo de la posición de la empresa frente a la competencia, así mismo se tendrá en cuenta información necesaria para la estructura del plan.

5.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Es importante determinar el tipo de investigación que se va a desarrollar dentro de Este plan estratégico de mercadeo; para este trabajo es de **tipo descriptivo**, ya que permite llegar a conocer las escenarios, hábitos, costumbres, y condiciones más sobresalientes de una población a través de la representación exacta de las actividades, objetos y métodos, se apoyará en la información brindada por el gerente y el personal de la organización responsable de los procesos internos mediante la realización de entrevistas y reuniones de trabajo, que permitirá conocer la situación actual de la empresa y su valoración según los datos que obtenidos.

5.4 METODO

Este estudio se determinara como **Inductivo-Analítico** ya que primero parte de la observación de fenómeno o situaciones particulares que enmarcan al problema llega a establecer leyes generales de comportamientos de los fenómenos mientras que el segundo genera conocimiento por la identificación, de cada una de las partes que se caracteriza a una realidad, de este modo se podrá establecer las relaciones de causa y efecto, finalmente para concluir un conocimiento y dar solución y respuesta al problema y objeto de estudio.



5.5. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO INVESTIGATIVO

5.5.1. Determinación de la población. La información se recolectará del personal administrativo y operativo del restaurante “Pasaje Lucerna” para cuyo caso son 13 funcionarios quienes son objeto de censo, también se incluyen los clientes que frecuentan el restaurante, que según registros aportados por gerencia son 257 personas diarias lo cual permite proyectar una población anual de 93.805 personas, de las cuales se tomara una muestra poblacional para datos finitos.

5.5.2. Determinación de la muestra. Teniendo en cuenta el tamaño de la población objeto de estudio no se estructura una muestra representativa en lo que respecta al personal interno de la empresa y se opta por el contrario en trabajar con toda la población en un estudio tipo censo.

En cuanto a la población de clientes se calcula una muestra representativa siguiendo procedimientos estadísticos y se seleccionan los integrantes de la muestra mediante el muestreo no probabilístico con selección intencionada el cual consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo o por el contrario tomar el total de la población. En este tipo de muestreo la “representatividad” la determina el investigador, para el caso se tuvo en cuenta como criterio principal a los clientes más frecuentes.

“El muestreo de o por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos para el investigador”³⁴.

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{93805 * (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}{(93805 - 1) * (0,05)^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

n = 383 clientes

³⁴Explorable.com (09, 16, 2009). Muestreo por conveniencia. Disponible en la dirección electrónica: <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>. (06, 05, 2017).



Tabla 1. Calculo estadístico

| MUESTREO | | |
|-----------------|-------------|------------|
| 95% | 1,96 | 3,841600 |
| ERROR | 0,05 | 0,002500 |
| P | 0,5 | |
| Q | 0,5 | |
| N | 93.805 | |
| N-1 | 93.804 | |
| | | |
| | | |
| $n =$ | 90.090,3220 | 383 |
| | 235,47040 | |

Fuente: Esta investigación, 2017

5.6 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

5.6.1 Fuentes primarias. La fuente primaria la constituyen los funcionarios administrativos y operativos del restaurante “Pasaje Lucerna”, también se incluyen los clientes que frecuentan el restaurante.

5.6.2 Fuentes secundarias. Revisión y análisis de material bibliográfico y net grafías que aborden y que especialicen en los temas de columna vertebral de este trabajo que son la planeación estratégica y mercadeo de servicio, así también se tendrá en cuenta temas o conceptos derivados de los mismos, los cuales servirán como guías al analista o autores del proyecto para la construcción de estrategias eficaces que conformarían el plan estratégico de mercadeo para el restaurante “PASAJE LUCERNA”

5.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Encuestas: es un instrumento de recolección de información que se aplicará a los clientes que visitan el restaurante para quienes se ha diseñado un cuestionario con preguntas que pretenden alcanzar los objetivos del estudio y otra encuesta para ser aplicada a los funcionarios de la empresa.

Entrevista: se realizara una entrevista al gerente de la empresa RESTAURANTE PASAJE LUCERNA, según la guía de entrevista la cual se adjunta como anexo al presente anteproyecto.



6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

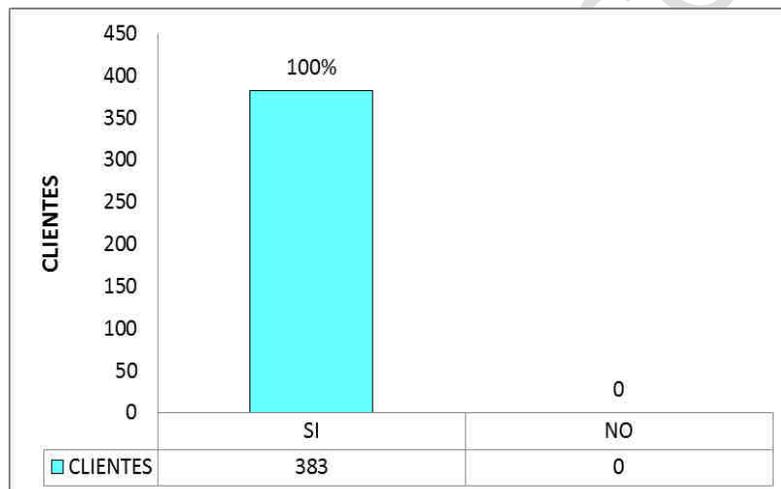
6.1 ENCUESTA A CLIENTES

Tabla 2. Uso de los productos y servicios

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 383 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 383 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 1. Uso de los productos y servicios



Fuente: Esta investigación, 2017

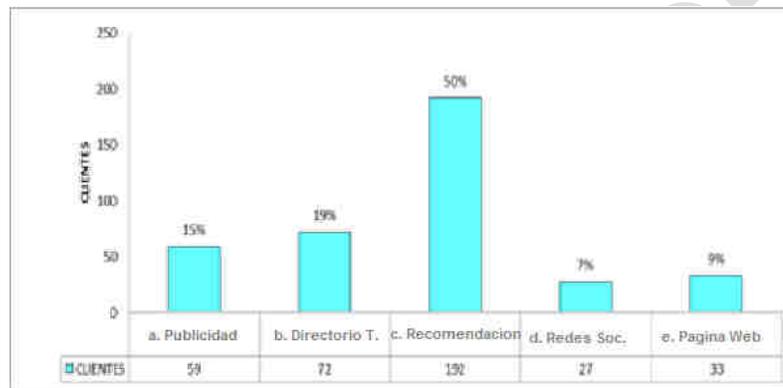
El 100% de los encuestados son consumidores del restaurante PASAJE LUCERNA en la ciudad de Pasto.

Tabla 3. Medio de comunicación

| RESPUESTA | No | % |
|--------------------------|-----|------|
| a. Publicidad | 59 | 15% |
| b. Directorio Telefónico | 72 | 19% |
| c. Recomendación | 192 | 50% |
| d. Redes Sociales | 27 | 7% |
| e. Pagina Web | 33 | 9% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 2. Medio de comunicación



Fuente: Esta investigación, 2017

El 50% de los clientes conoce a la empresa por recomendación de otras personas o referidos, el 15% conoce a la empresa por la publicidad, un 9% por pagina web y únicamente un 7 % conoce a la empresa por medio de redes sociales

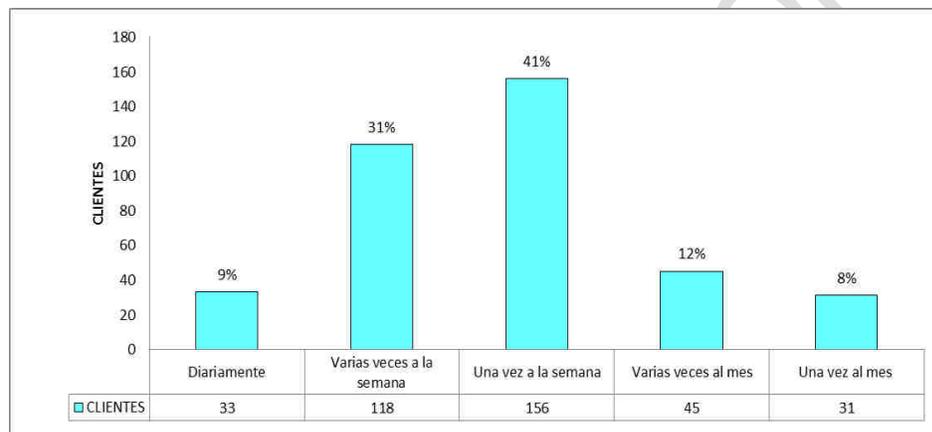
Una estrategia importante es incrementar el plan publicitario para difundir sus productos y servicios como la entrega de volantes, perifoneo por la ciudad, vallas publicitarias, tarjetas personales de presentación, para que los clientes conozcan es necesario contar con una página web actualizada donde estén informados acerca de los productos y servicios que dicha entidad presta y así tener un incremento en ventas, productividad y el valor de mercado, con ello eleva el prestigio propio de la entidad, para estar más conectado con el cliente es necesario crear un grupo de WhatsApp lo cual hay mayor oportunidad de tener un contacto con ellos.

Tabla 4. Frecuencia de visita

| RESPUESTA | No. | % |
|--------------------------|-----|------|
| Diariamente | 33 | 9% |
| Varias veces a la semana | 118 | 31% |
| Una vez a la semana | 156 | 41% |
| Varias veces al mes | 45 | 12% |
| Una vez al mes | 31 | 8% |
| TOTAL | 383 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 3. Frecuencia de visita



Fuente: Esta investigación, 2017

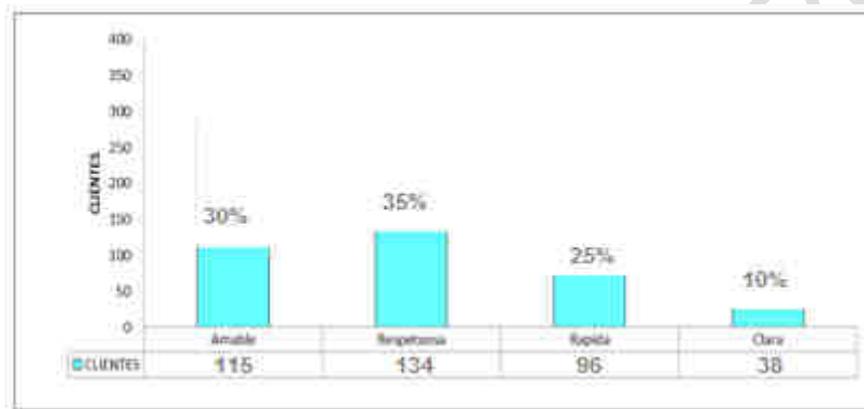
El 41% de los clientes encuestados manifiestan que visitan el restaurante al menos una vez a la semana, y el 31% varias veces a la semana, lo cual se caracterizan por ser clientes habituales. Por lo tanto es aconsejable brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción y de esta manera tratar de incrementar su frecuencia de compra.

Tabla 5. Atención y servicio

| RESPUESTA | No | % |
|------------|-----|------|
| Amable | 115 | 30% |
| Respetuosa | 134 | 35% |
| Rápida | 96 | 25% |
| Clara | 38 | 10% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 4. Atención y servicio



Fuente: Esta investigación, 2017

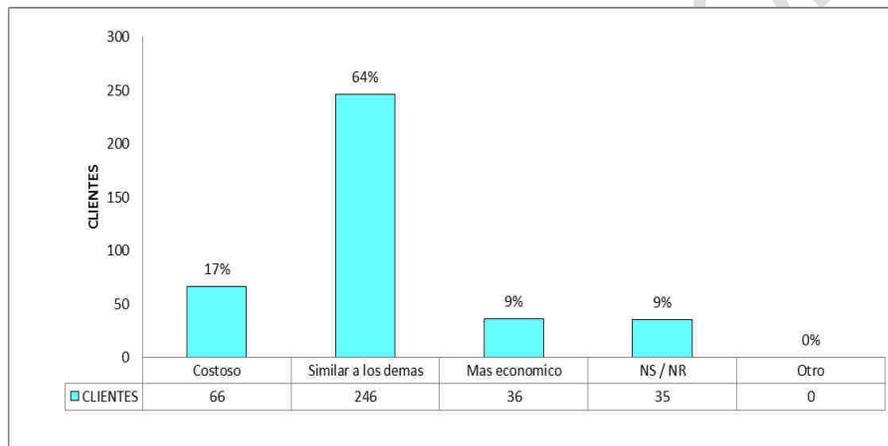
El 35% de los encuestados afirman que la atención fue respetuosa, el 30% que fue amable, pero únicamente el 10% manifestó que fue clara y el 25% que fue rápida lo cual obedece a la carencia de personal en las áreas de atención al cliente o usuario.

Tabla 6. Precios

| RESPUESTA | No. | % |
|---------------------|-----|------|
| Costoso | 66 | 17% |
| Similar a los demas | 246 | 64% |
| Mas economico | 36 | 9% |
| NS / NR | 35 | 9% |
| Otro | 0 | 0% |
| TOTAL | 383 | 100% |

Fuente: esta investigación, 2017

Gráfica 5. Precios



Fuente: Esta investigación, 2017

Para el 9% de los encuestados los precios de los productos y servicios de PASAJE LUCERNA son más económicos en comparación con productos existentes en otras empresas competidoras, sin embargo el 64% manifiesta que son similares.

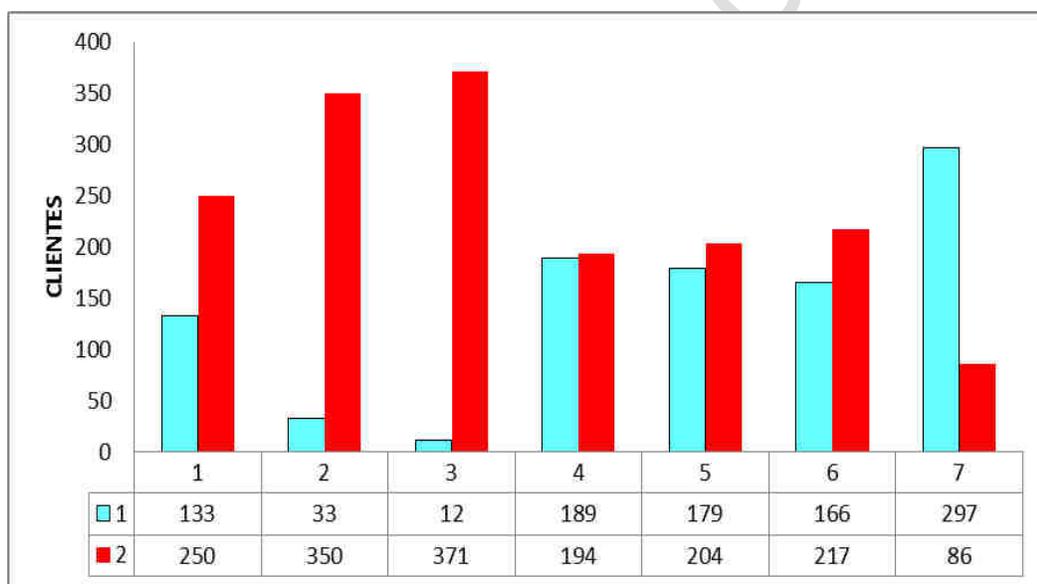
El precio es una de las fortalezas de la empresa para hacer frente a la competencia y generar ventajas frente a ellos, por lo tanto una estrategia seria mejorar su política de precios ya que el 17% de los encuestados manifiestan que los productos y/o servicios son costosos.

Tabla 7. Instalaciones físicas

| | Aspectos | Calificación | | % | |
|---|-------------------------------|--------------|-----|--------|--------|
| | | 1 | 2 | 1 | 2 |
| 1 | Iluminación | 133 | 250 | 34,73% | 65,27% |
| 2 | Aseo | 33 | 350 | 8,62% | 91,38% |
| 3 | Presentación e identificación | 12 | 371 | 3,13% | 96,87% |
| 4 | Comodidad | 189 | 194 | 49,35% | 50,65% |
| 5 | Organización | 179 | 204 | 46,74% | 53,26% |
| 6 | Ambientación | 166 | 217 | 43,34% | 56,66% |
| 7 | Amplitud | 297 | 86 | 77,55% | 22,45% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 6. Instalaciones físicas



Fuente: Esta investigación, 2017

Los encuestados de acuerdo a los resultados obtenidos los cuales se detallan porcentualmente en la tabla anterior manifiestan que las instalaciones en cuanto a lo físico y a su distribución, comodidad y organización no son las más adecuadas.

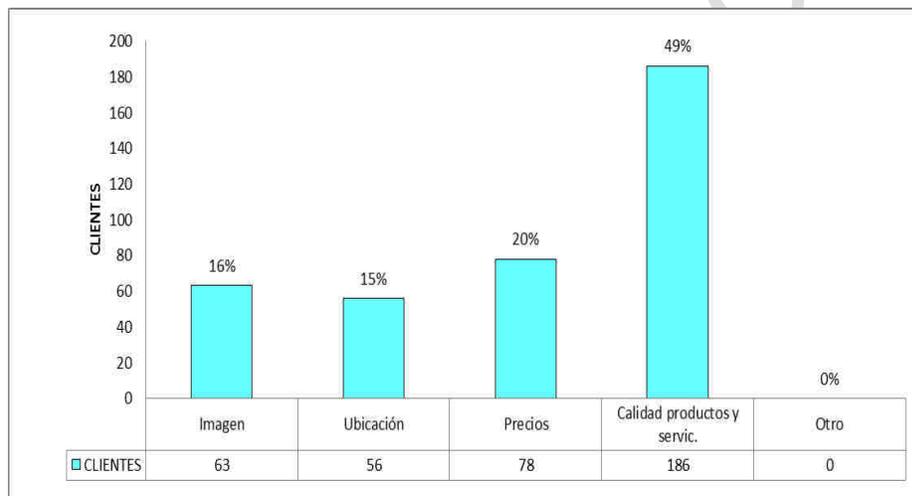
Estas son otras de las debilidades identificadas por los clientes lo cual se debe tener en cuenta en el plan de acción como propuesta de mejoramiento.

Tabla 8. Aspectos tenidos en cuenta por los clientes

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------------------------|-----|------|
| Imagen | 63 | 16% |
| Ubicación | 56 | 15% |
| Precios | 78 | 20% |
| Calidad productos y servic. | 186 | 49% |
| Otro | 0 | 0% |
| TOTAL | 383 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 7. Aspectos tenidos en cuenta por los clientes



Fuente: Esta investigación, 2017

Todos los factores fueron seleccionados por los clientes es decir ellos tienen en cuenta diferentes factores para acudir y decir la compra de los productos.

Estratégicamente se deben diseñar estrategias para potencializar los factores seleccionados por los clientes, principalmente el precio y la calidad de los productos.

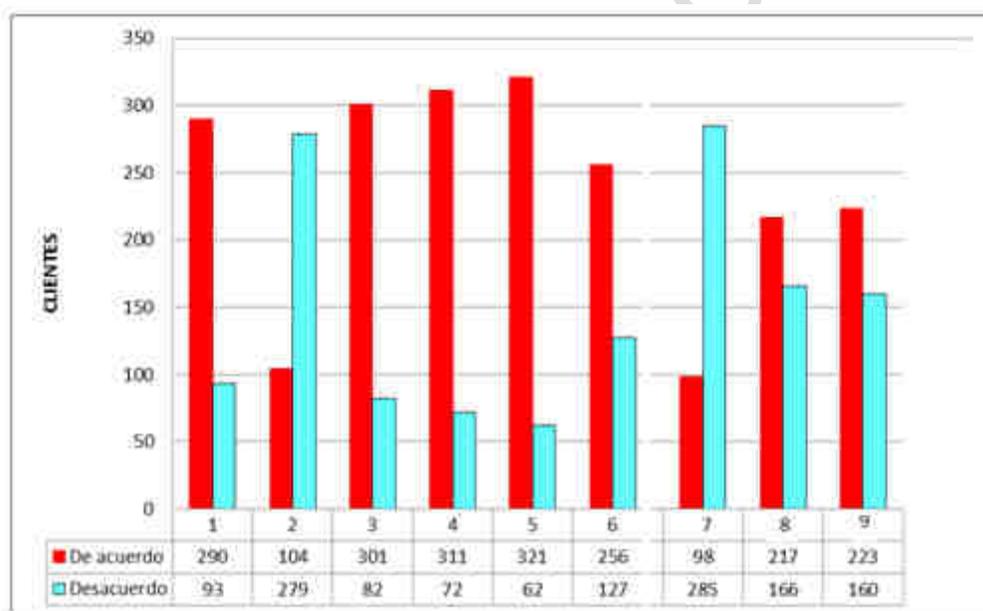
El 49% de los encuestados manifiestan que el factor más importante a tener en cuenta es la calidad de los productos y el servicio, por lo tanto se deben diseñar estrategias para desarrollar adecuadas estrategias de este sentido.

Tabla 9. Calificación aspectos del restaurante

| No. | VARIABLES | De acuerdo | % | Desacuerdo | % |
|-----|--|------------|-----|------------|-----|
| 1 | La comida es servida caliente y/o fresca | 290 | 76% | 93 | 24% |
| 2 | El menú es variado | 104 | 27% | 279 | 73% |
| 3 | La comida es sabrosa | 301 | 79% | 82 | 21% |
| 4 | La cantidad es adecuada | 311 | 81% | 72 | 19% |
| 5 | La cantidad de bebida es adecuada | 321 | 84% | 62 | 16% |
| 6 | La oferta de bebidas es adecuada | 256 | 67% | 127 | 33% |
| 7 | La adecuación y decoración del lugar es adecuada | 98 | 26% | 285 | 74% |
| 8 | La presentación personal de los meseros es buena | 217 | 57% | 166 | 43% |
| 9 | El aseo e higiene del restaurante es buena | 223 | 58% | 160 | 42% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 8. Calificación aspectos del restaurante



Fuente: Esta investigación, 2017

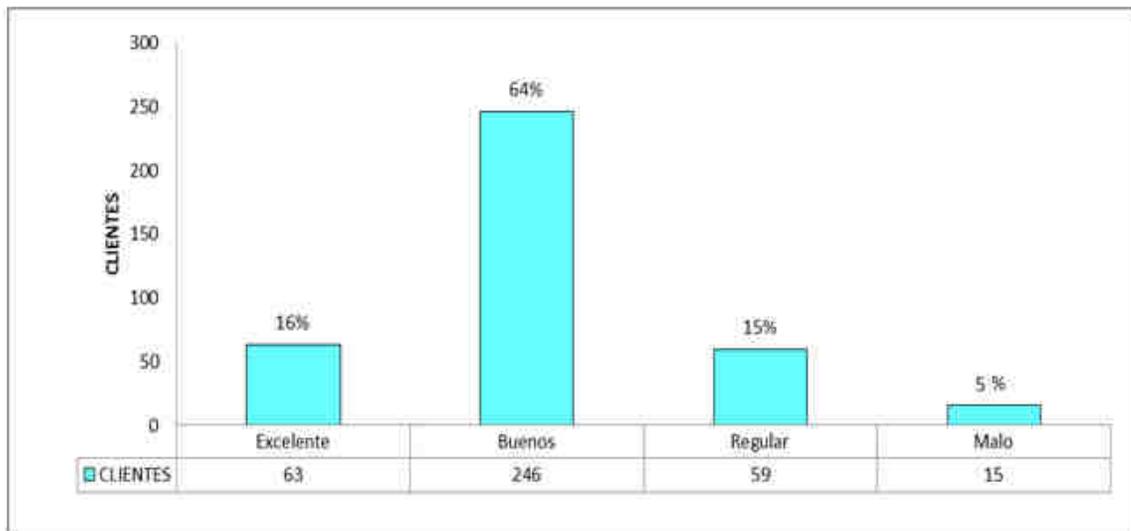
Las debilidades detectadas al realizar este sondeo de mercado son la variedad del menú, la adecuación y comodidad del lugar donde funciona el restaurante.

Tabla 10. Grado de satisfacción

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| Excelente | 63 | 16% |
| Buenos | 246 | 64% |
| Regular | 59 | 15% |
| Malo | 15 | 5% |
| TOTAL | 383 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 9. Grado de satisfacción



Fuente: Esta investigación, 2017

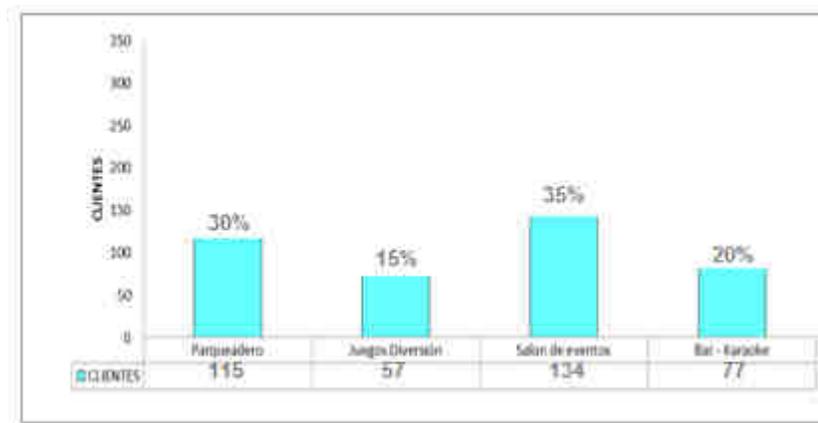
El 20% de los encuestados califican el grado de satisfacción entre regular y malo. El 80% lo evalúan como bueno o excelente. Las estrategias deben estar dirigidas a mejorar los aspectos como el precio, la variedad de los menús y la adecuación del lugar que son las principales debilidades identificadas por los clientes.

Tabla 11. Servicios adicionales

| RESPUESTA | No | % |
|---------------------|-----|------|
| Parqueadero | 115 | 30% |
| Juegos de Diversión | 57 | 15% |
| Salón de eventos | 134 | 35% |
| Bar-Karaoke | 77 | 20% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 10. Servicios Adicionales



Fuente: Esta investigación, 2017

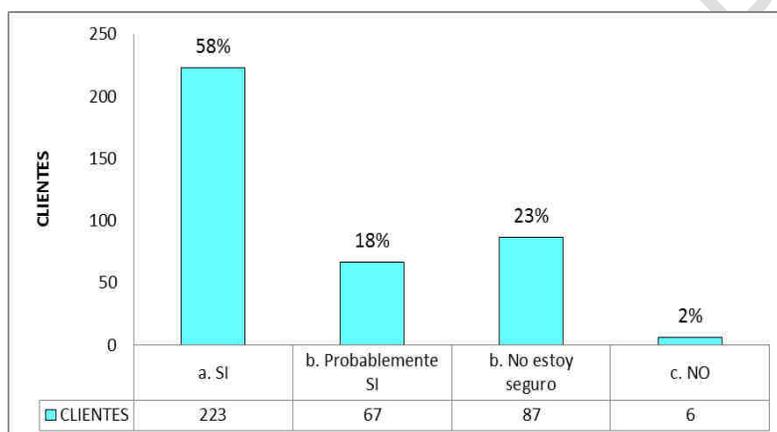
Un parqueadero exclusivo para clientes y el salón de eventos son los servicios adicionales que desean los clientes del restaurante. Esto se debe tener en cuenta dentro de las estrategias de mejoramiento que debe diseñar la empresa.

Tabla 12. Recomendación

| RESPUESTA | No. | % |
|---------------------|-----|---------|
| a. SI | 223 | 58,22% |
| b. Probablemente SI | 67 | 17,49% |
| b. No estoy seguro | 87 | 22,72% |
| c. NO | 6 | 1,57% |
| TOTAL | 383 | 100,00% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 11. Recomendación



Fuente: Esta investigación, 2017

El 58% de los clientes si recomendarían a PASAJE LUCERNA y el 18% probablemente si lo harán. Esto obedece fundamentalmente al posicionamiento de la empresa en el mercado, por su experiencia y por la calidad de los productos frente a la competencia, aunque en este último aspecto se debe mejorar para establecer mayor ventaja competitiva.

Tabla 13. Fortalezas y debilidades identificadas por los clientes

| Fortalezas | Debilidades |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Variedad de menús | Falta de personal |
| Ubicación | Tiempo en atender las mesas y pedidos |
| Calidad de los productos | Precios |
| Experiencia en el mercado | La publicidad |
| Atención y amabilidad | Falta de parqueadero |

Fuente: Esta investigación, 2017

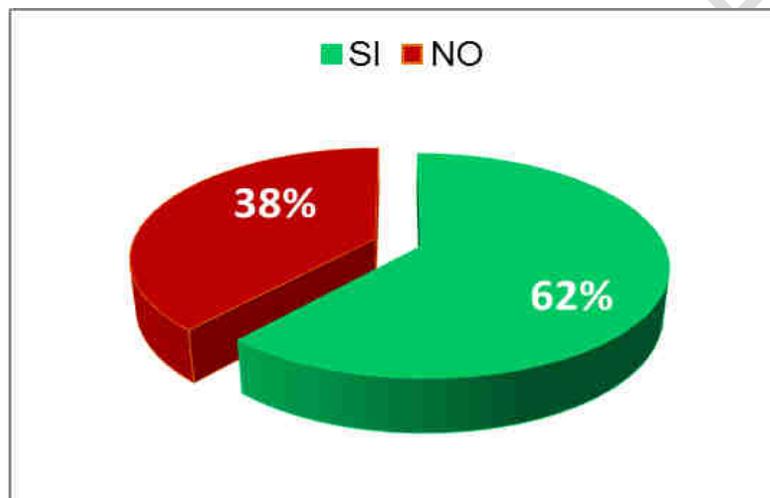
6.2 ENCUESTA A GERENTE Y FUNCIONARIOS

Tabla 14. Misión y Visión Empresarial

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 8 | 62% |
| NO | 5 | 38% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 12. Misión y visión empresarial



Fuente: Esta investigación, 2017

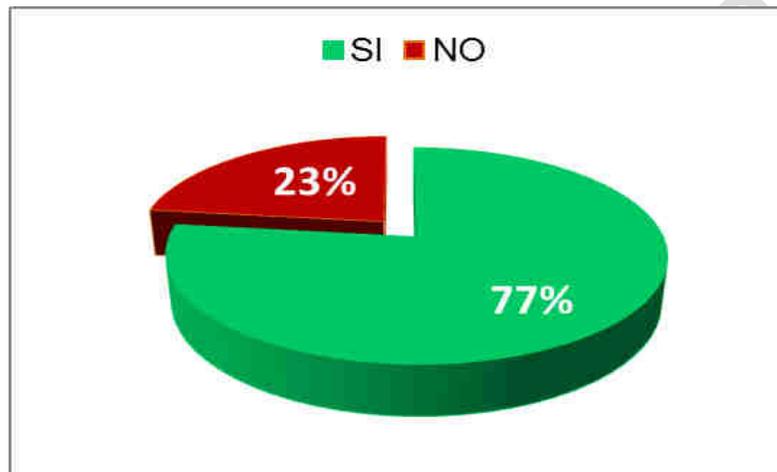
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los 13 funcionarios de la empresa, el 38% de las personas afirman no conocer la misión y la visión de la empresa y si estos dos elementos básicos de la filosofía corporativa no están bien definidos y difundidos entre los colaboradores, la empresa pierde identidad, compromiso, eficiencia y eficacia en el trabajo en post de alcanzar los objetivos propuestos. El desconocimiento es debido a que no están adecuadamente estructuradas. Sin embargo existen por escrito pero no han sido dadas a conocer formalmente

Tabla 15. Objetivos definidos

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 10 | 77% |
| NO | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 13. Objetivos



Fuente: Esta investigación, 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 77% de los encuestados aseguran que la empresa posee objetivos claros y definidos.

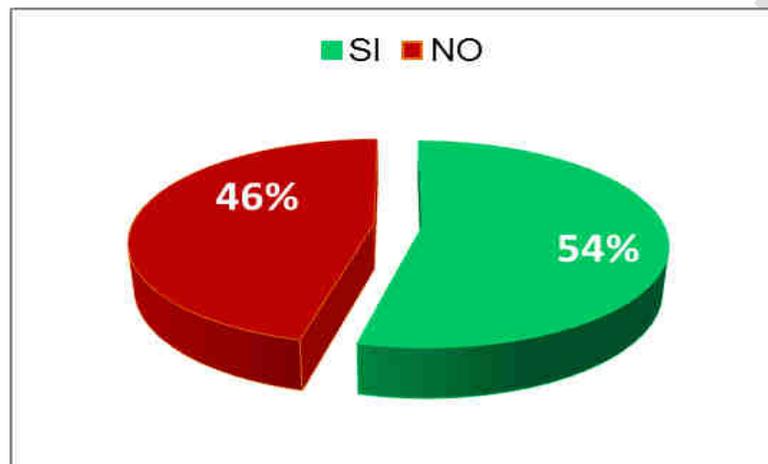
A pesar de lo anterior el 23% de los encuestados afirman no conocer los objetivos de la empresa; Siendo una de las reglas para fijar objetivos que estos sean promulgados y compartidos por todos los colaboradores esto se constituye en una debilidad de la empresa.

Tabla 16. Políticas definidas

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 7 | 54% |
| NO | 6 | 46% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 14. Políticas



Fuente: Esta investigación, 2017

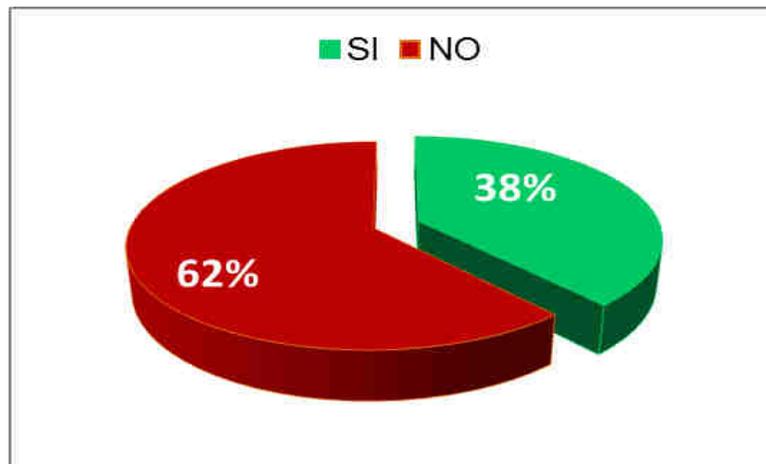
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 46% de los funcionarios no conocen las políticas. Los directivos de la empresa no han implementado correctamente las políticas que dirijan el proceder del personal y las actividades de la empresa, ya que estas son directrices que ayudan a los directivos y colaboradores en la toma de decisiones.

Tabla 17. Principios y Valores

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 5 | 38% |
| NO | 8 | 62% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 15. Principios y valores



Fuente: Esta investigación, 2017

Los 62% encuestados afirman no conocer los principios y valores de la organización a pesar de que estos dos elementos son el conjunto de creencias, normas que orientan y regulan la vida de la empresa.

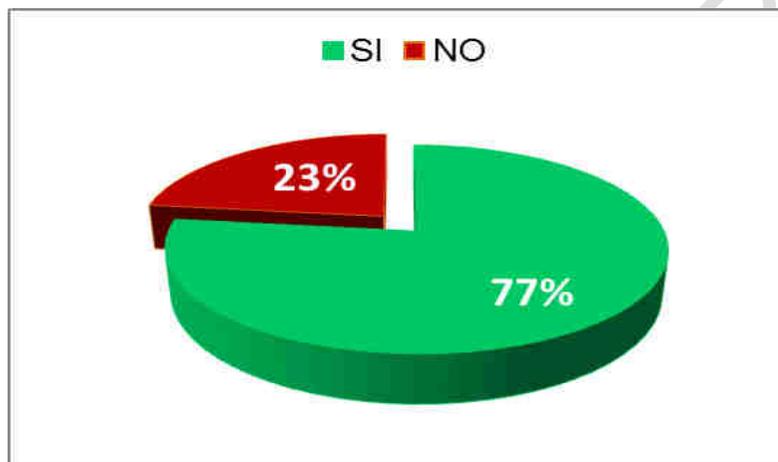
Los principios y valores son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos por lo tanto deben ser definidos en consenso y compartidos y aplicados por todos los trabajadores.

Tabla 18. Recursos para el cumplimiento de metas

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 10 | 77% |
| NO | 3 | 23% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 16. Recursos



Fuente: Esta investigación, 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 77% de los colaboradores afirman que la organización realiza la asignación de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

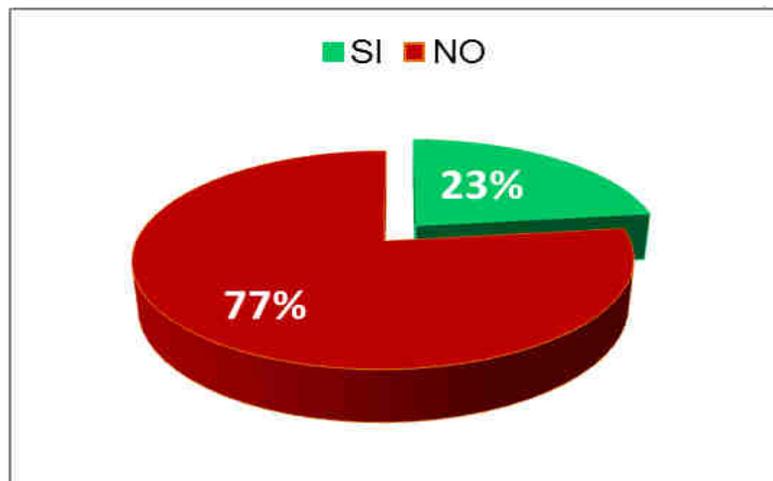
El 23% de los encuestados no tienen conocimiento al respecto dado que son decisiones que se toman por parte de los propietarios y la gerencia de la empresa.

Tabla 19. Planeación

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 3 | 23% |
| NO | 10 | 77% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 17. Planeación



Fuente: Esta investigación, 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 77% de los colaboradores afirman que la empresa no desarrolla un proceso planeación estratégica.

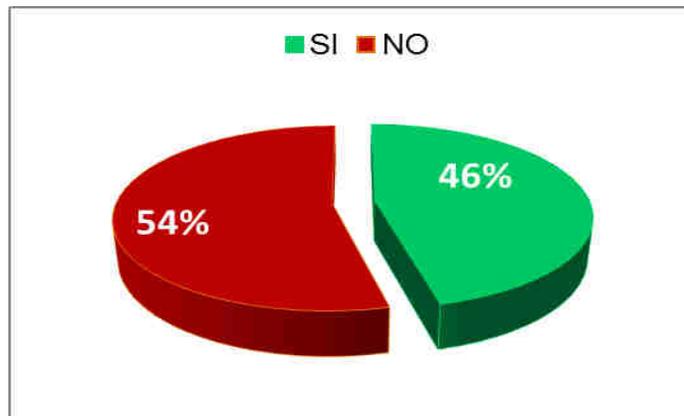
El proceso de planeación es uno de los aspectos más importantes de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder realizar sus objetivos;

Tabla 20. Participación en la toma de decisiones

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 6 | 46% |
| NO | 7 | 54% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 18. Toma de decisiones



Fuente: Esta investigación, 2017

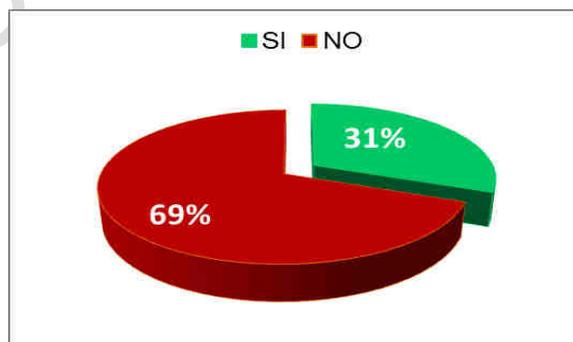
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 54% de los colaboradores afirman que no participan en el proceso de toma de decisiones de la empresa. La empresa carece de empoderamiento y no delega o faculta a los funcionarios para la toma de decisiones.

Tabla 21. Manual de Funciones

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 4 | 31% |
| NO | 9 | 69% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 19. Manual de Funciones



Fuente: Esta investigación, 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 69% de los colaboradores cuestionados afirman que no poseen un manual de funciones es decir carecen del documento formal que la empresa debe elaborar para plasmar parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal.

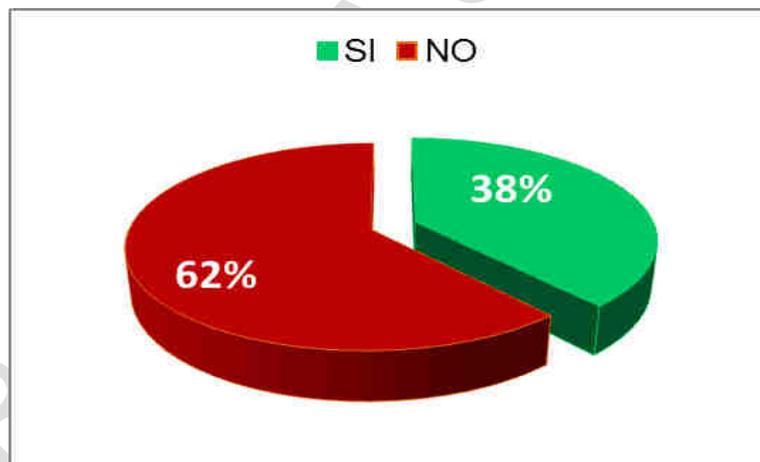
El manual debe contener esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa.

Tabla 22. Organigrama Empresarial

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 5 | 38% |
| NO | 8 | 62% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 20. Organigrama



Fuente: Esta investigación, 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 62% de los funcionarios afirman que la organización no posee un organigrama, es decir no posee la empresa claramente una representación gráfica de su estructura organizacional la cual indica la forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría.

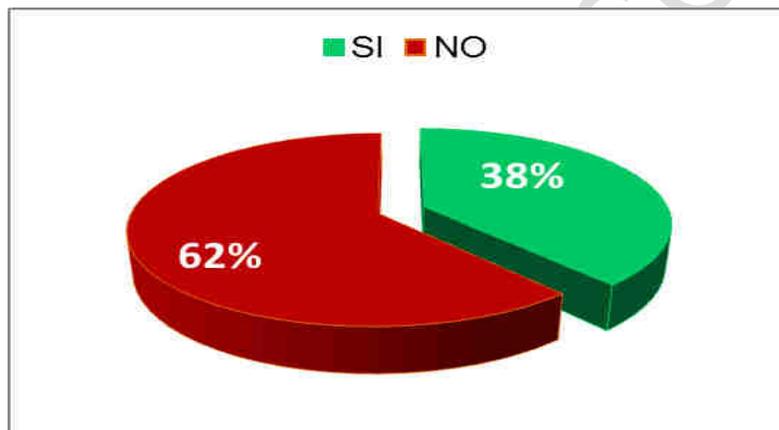
El Organigrama, que es un método de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen.

Tabla 23. Manual de procedimientos

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 5 | 38% |
| NO | 8 | 62% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 21. Manual de procedimientos



Fuente: Esta investigación, 2017

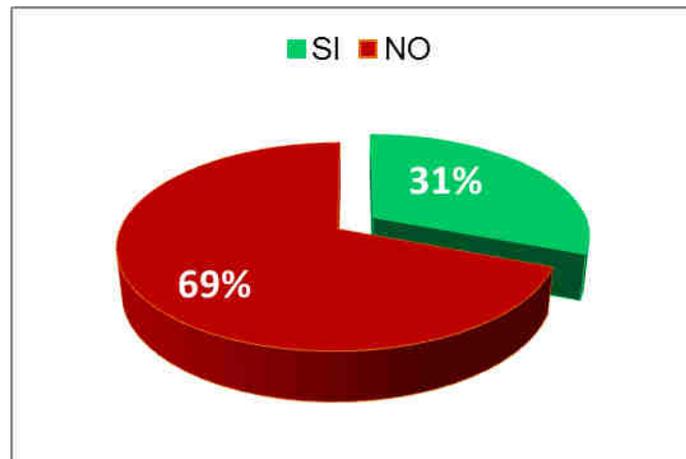
De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los 13 funcionarios de la empresa, el 62% de los funcionarios afirman que la organización carece de un manual de procedimientos es decir no posee el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de la organización.

Tabla 24. Reglamento Interno de Trabajo

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 4 | 31% |
| NO | 9 | 69% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 22. Reglamento interno de trabajo



Fuente: Esta investigación, 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 69% de los funcionarios afirman que la organización carece de un reglamento interno de trabajo donde se especifica el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse en sus relaciones de trabajo y que a la vez guía el desempeño de cada uno de los funcionarios.

Cuadro 2. Debilidades y Fortalezas

| DEBILIDADES | FORTALEZAS |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de un plan estratégico de mercadeo 2. Recurso humano escaso 3. Falta consolidar y difundir su filosofía corporativa 4. Instalaciones físicas incómodas y tecnología inadecuada 5. Carencia de manual de funciones, procedimientos y reglamento interno de trabajo | <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad de los productos 2. Personal conocedor de procesos de la empresa y perfil idóneo 3. Buen clima laboral 4. Excelente servicio al cliente 5. Capital de trabajo |

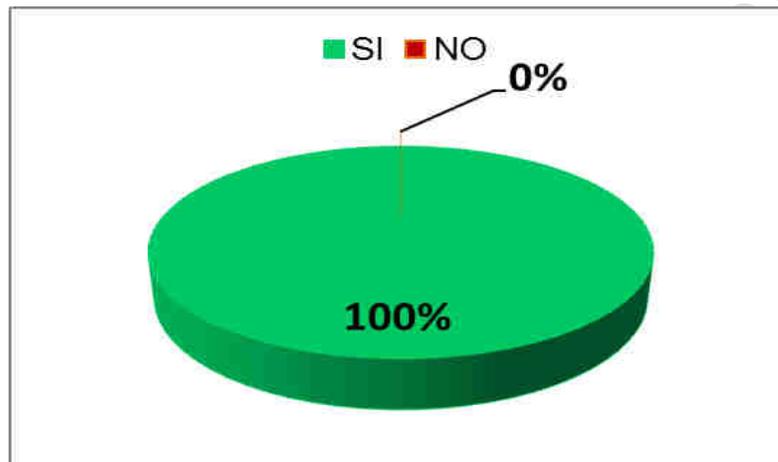
Fuente: Esta investigación, 2017

Tabla 25. Necesidad de un plan estratégico de mercadeo

| RESPUESTA | No. | % |
|-----------|-----|------|
| SI | 13 | 100% |
| NO | 0 | 0% |
| TOTAL | 13 | 100% |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 23. Necesidad de un plan estratégico de mercadeo



Fuente: Esta investigación, 2017

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los funcionarios de la empresa, el 100% de los colaboradores afirman que la organización requiere de un plan estratégico de mercadeo para mejorar su rendimiento global en post de alcanzar los objetivos propuestos.

6.3 ENTREVISTA AL GERENTE DE LA EMPRESA

1. La empresa desarrolla un adecuado proceso administrativo?

R. Existen algunas fallas en el desarrollo del proceso administrativo por desconocimiento de las etapas que lo componen y su aplicabilidad. Así mismo se ha dado mayor importancia a otros aspectos en la empresa que a su parte administrativa.

2. Se cuenta en la empresa con una misión y una visión adecuadamente establecidas y estos dos elementos importantes son conocidos y promulgados por todos los funcionarios?



R. Si se ha conformado estos importantes elementos para una empresa pero no de manera conjunta con los empleados por lo cual hay desconocimiento y esto no genera compromiso por parte de ellos.

3. La empresa ha definido sus objetivos, metas, principios, valores y políticas?

R. Si pero no son conocidos por todo el personal

4. Cuenta la empresa con los manuales de funciones, de procedimientos, reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad industrial?

R. No, únicamente se cuenta con la descripción de funciones para cada cargo pero no se cuenta con manuales como tal.

5. Qué tan necesario e importante es para la empresa contar con un plan estratégico de mercadeo que articule todas sus áreas y le permita ser la herramienta necesaria para el cumplimiento de objetivos?

R. Es fundamental contar con un plan estratégico de mercadeo para buscar el mejoramiento y que re direcciona a la empresa para mejorar continuamente y se alcancen las metas establecidas.

6. Cite por favor las principales oportunidades y amenazas que se generan en el medio externo de la empresa y que inciden directamente en el desarrollo de sus actividades?

OPORTUNIDADES

1. Demanda creciente por los productos y servicios
2. Buena imagen de la empresa y sus productos
3. Ubicación estratégica en la ciudad

AMENAZAS

1. La competencia
 2. Elevados costos de la materia prima e insumos
 3. La ilegalidad e informalidad de empresas competidoras
7. Con respecto al **ÁREA DE MERCADEO** del **RESTAURANTE PASAJE LUCERNA** , por favor indique su respuesta a los siguientes interrogantes:



Cuadro 3. Area de Mercadeo

| AREA DE MERCADEO | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| 1. CONCEPTOS GENERALES | | |
| Maneja los conceptos de mercadeo, mercado, clientes, producto, competencia y precio | X | |
| Aplica estos conceptos a su Empresa | | X |
| 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | | |
| Conoce el proceso de investigación de mercados | | X |
| Lo aplica a su Empresa | | X |
| Ha obtenido beneficios de este proceso | | X |
| La Empresa conoce y analiza el mercado al que le vende | X | |
| La Empresa conoce y analiza su mercado potencial | | X |
| La Empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus clientes | X | |
| 3. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO | | |
| La Empresa fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo | | X |
| Realiza planes de acción coherente y adecuados para posicionarse en el mercado | | X |
| Sabe y reconoce las ventajas de sus servicios frente a la competencia | X | |
| Los servicios cuentan con su propia imagen corporativa | X | |
| La Empresa tienen publicidad | | X |
| 4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | |
| La Empresa ha generado nuevas fórmulas y nuevos servicios | | X |
| La Empresa se ha documentado en la aparición de nueva tecnología | | X |
| La Empresa ha realizado estudios que incrementen el rendimiento de operaciones y métodos | | X |
| La Empresa a realizado un estudio de las nuevas tendencias que tiene el mercado | | X |
| La Empresa ha colaborado con herramientas físicas e incentivos para sus empleados realicen investigaciones | | X |
| Tiene algunos aspectos específicos dónde aplica investigación y desarrollo | | X |
| La Empresa involucra creatividad e innovación en sus servicios | | X |

Fuente: **Esta investigación, 2017**

Según lo anterior las principales debilidades identificadas son:

- No se conoce ni se aplican los principales conceptos del mercadeo
- No se conoce el proceso de investigación de mercados
- Se carece de un plan estratégico de mercadeo
- No existe un adecuado proceso de investigación y desarrollo



7. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

7.1 PLATAFORMA ESTRATEGICA

La Plataforma establece la estructura general del plan y los lineamientos y compromisos que guían las acciones de cada uno de los colaboradores vinculados a los procesos empresariales.

La visión, la misión, los valores y la política integral, son los componentes en los cuales se establece la razón de ser, los compromisos y las metas empresariales.

La responsabilidad y el compromiso de cada uno de los colaboradores de la empresa, son los factores determinantes de su cumplimiento.

Para su estructura se siguen los siguientes pasos:

DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Principios Corporativos.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - Etapa de Insumos

- Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI).
- Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE).
- Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO – Etapa de Adecuación

- Matriz DOFA.
- Matriz PEYEA.
- Matriz Internas-Externas (I-E).

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO - Etapa de Decisiones

- Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).



REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

- Redefinición de la Misión
- Redefinición de la Visión
- Redefinición Objetivos
- Estrategias
- Plan de acción

7.2 DIRECCIONAMIENTO ACTUAL

7.2.1 Misión. Brindar servicio de alimentos de calidad con calidez humana, orientada hacia nuestros clientes.

7.2.2 Visión. Optimizar nuestros procesos para ofrecer cada día productos de calidad, y así brindar seguridad a nuestros clientes con nuestro talento humano hacer de la organización de un lugar acogedor y promover el crecimiento personal mediante el mejoramiento continuo; deseamos una organización integral, rentable y sostenible.

7.3 OBJETIVOS

La empresa carece de objetivos claros y bien definidos, por lo tanto en la etapa de re direccionamiento se fijaran los objetivos categorizados de acuerdo a la necesidad de la empresa.

7.4 PRINCIPIOS Y VALORES

La empresa carece de principios y valores, por lo tanto en la etapa de re direccionamiento se fijaran estos dos elementos muy importantes dentro de la cultura organizacional de la empresa.

7.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Consiste en analizar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como las amenazas y oportunidades que enfrenta la misma.

7.5.1 Diagnostico Interno. El diagnostico interno consiste en hacer un análisis de la empresa evaluando su situación presente, para ello utilizaremos como herramienta el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la empresa mediante la aplicación de encuestas y la entrevista ha identificado.

El diagnostico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis



interno confiable se utiliza una herramienta llamada matriz de evaluación de factores internos - MEFI

Fortalezas (Factores Internos): actividades o atributos internos de la Empresa que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos.

Debilidades (Factores Internos): actividades o atributos internos de la Empresa que inhiben o dificultan el éxito.

Cuadro 4. Matriz MEFI

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS - MEFI | | | |
|--|----------------|---------------|----------------|
| VARIABLES CLAVES | | | |
| FORTALEZAS | PONDER. | CALIF. | R.POND. |
| 1. Personal conocedor de procesos de la empresa y perfil idóneo | 0,12 | 3 | 0,36 |
| 2. Buen clima laboral | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 3. Excelente servicio al cliente | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 4. Calidad de los productos y servicios | 0,13 | 4 | 0,52 |
| DEBILIDADES | | | |
| 1. Falta de un plan estrategico de mercadeo | 0,18 | 1 | 0,18 |
| 2. Talento humano escaso | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 3. Falta de una estrategia comunicativa y de publicidad | 0,11 | 1 | 0,11 |
| 4. Instalaciones físicas incómodas | 0,10 | 2 | 0,20 |
| 5. Carencia de manual de funciones, procedimientos y reglamento interno de trabajo | 0,10 | 2 | 0,20 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,25 |
| CALIFICACION | | | |
| 4. Fortaleza Mayor (Gran Fortaleza)(Fortaleza importante) | | | |
| 3. Fortaleza Menor | | | |
| 2. Debilidad Menor | | | |
| 1. Debilidad Mayor (Gran Debilidad) (Debilidad importante) | | | |

Fuente: Esta investigación, 2017

El resultado total ponderado de 2,25 significa que posee un posición interna relativamente débil, en donde se requiere minimizar el impacto de sus debilidades aprovechando o potencializando al máximo sus fortalezas, por lo tanto las estrategias de mercadeo dentro del plan de acción estarán encaminadas a aprovechar tales fortalezas y a minimizar el impacto de sus debilidades.



Debe haber algunas mejoras para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

7.5.2 Diagnóstico Externo. Permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la Empresa, para su realización se tiene en cuenta la información primaria y secundaria del objeto de análisis y la identificación de las oportunidades y amenazas.

Oportunidades: son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

Amenazas: son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada matriz de evaluación de factores externos – MEFE

Cuadro 5. Matriz MEFE

| MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS - MEFE | | | |
|--|----------------|---------------|----------------|
| VARIABLES CLAVES | PONDER. | CALIF. | R.POND. |
| OPORTUNIDADES | | | |
| 1. Demanda creciente por los productos y servicios | 0,20 | 3 | 0,60 |
| 2. Buena imagen de la empresa y sus productos | 0,15 | 3 | 0,45 |
| 3. Ubicación estratégica en la ciudad | 0,15 | 3 | 0,45 |
| AMENAZAS | | | |
| 1. La competencia | 0,20 | 1 | 0,20 |
| 2. Elevados costos de materia prima e insumos | 0,15 | 2 | 0,30 |
| 3. La ilegalidad e informalidad de empresas competidoras | 0,15 | 2 | 0,30 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,30 |
| CALIFICACION | | | |
| 4. Oportunidad Mayor (Gran Oportunidad) (Oportunidad importante) | | | |
| 3. Oportunidad Menor | | | |
| 2. Amenaza Menor | | | |
| 1. Amenaza Mayor | | | |

Fuente: Esta investigación, 2017



El resultado total ponderado de 2,30 muestra una organización con una posición externa relativamente débil, es decir las amenazas afectan sus propias oportunidades externas, por lo tanto las estrategias dentro del plan de acción estarán encaminadas a minimizar el impacto negativo de las amenazas

7.5.3 Matriz DOFA. El análisis DOFA consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Al confrontarlas deberán aparecer estrategias FO-FA-DO- DA. El resultado del análisis DOFA sirve de resultado para la formulación de estrategias de la empresa.

Cuadro 6. Análisis DOFA

| ANÁLISIS DOFA | <u>O</u>: OPORTUNIDADES Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto | <u>A</u>: AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto |
|---|---|---|
| | <u>F</u>: FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto | ESTRATEGIAS <u>FO</u> <i>(ataque)</i> |
| <u>D</u>: DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto | ESTRATEGIAS <u>DO</u> <i>(Refuerzo/mejora)</i> | ESTRATEGIAS <u>DA</u> <i>(Retirada)</i> |

Fuente: DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación.2013 14ª.Edición



Cuadro 7. Matriz DOFA

| DOFA | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|--|--|--|
| | 1. Demanda creciente por los productos y servicios 2. Buena imagen de la empresa y sus productos 3. Ubicación estratégica en la ciudad | 1. La competencia 2. Elevado costos de materia prima e insumos 3. La ilegalidad e informalidad empresarial en la ciudad. |
| FORTALEZAS | ESTRATEGIAS F-O | ESTRATEGIAS D-O |
| 1. Personal conocedor de procesos de la empresa y perfil idóneo 2. Buen clima laboral 3. Excelente servicio al cliente 4. Calidad de los productos y servicios | | |
| DEBILIDADES | ESTRATEGIAS F-A | ESTRATEGIAS D-A |
| 1. Falta de un plan estratégico de mercadeo 2. Talento humano escaso 3. Falta estrategias comunicativas y publicidad 4. Instalaciones físicas incómodas 5. Carencia de manual de funciones, procedimientos y reglamento interno de trabajo | | |

Fuente: Esta investigación, 2017



ESTRATEGIAS FO: con el desarrollo de estas estrategias se pretende potencializar las FORTALEZAS de la empresa, apoyados en las OPORTUNIDADES que ofrece el medio.

F1-F2-F3-O1-02: tratar de fidelizar al cliente con la excelente calidad en el servicio y productos.

F4-F5-O3-O4: ampliar portafolio de productos y servicios además ampliar la cobertura del mercado, esto se lograría con la apertura de una sucursal en un sector estratégico en Pasto (Nariño).

ESTRATEGIAS FA: Por medio del diseño de las estrategias FA se pretende que haciendo uso de las FORTALEZAS internas, se disminuya el impacto de las AMENAZAS del entorno

F2-F4-A1-A2-A3: diseñar e implementar el programa de capacitación para el mejoramiento del medio ambiente empresarial y ser más competitivos.

F1-F2- A1: Desarrollar nuevos productos y servicios y mejorar los existentes.

ESTRATEGIAS DO: Mediante la implementación de este tipo de estrategias, se pretende que la empresa venza las DEBILIDADES que afronta, aprovechando al máximo las OPORTUNIDADES que el medio ofrece

D1-D2-01-02: Fortalecimiento de la empresa orientado en la atención al cliente externo e interno lo cual se lograría con la revisión de la planta de cargos y vincular los necesarios de acuerdo a las necesidades.

D1-O1-O2-O3: Implementar el plan estratégico de mercadeo

D4-O1: Mejorar la infraestructura física y tecnológica de la empresa.

ESTRATEGIAS DA: Al plantear este tipo de estrategias se busca que la empresa reduzca al máximo sus DEBILIDADES que son obstáculo para su desarrollo y evite al máximo las AMENAZAS del entorno y logre un equilibrio que le permita potencializarse a futuro

D4 A1-A2: mejorar la política de precios para ser más competitivos

D1-D4-A1-A2-A3: realizar promociones, diseño de página web y lanzar campañas publicitarias llamativas para persuadir a los clientes.

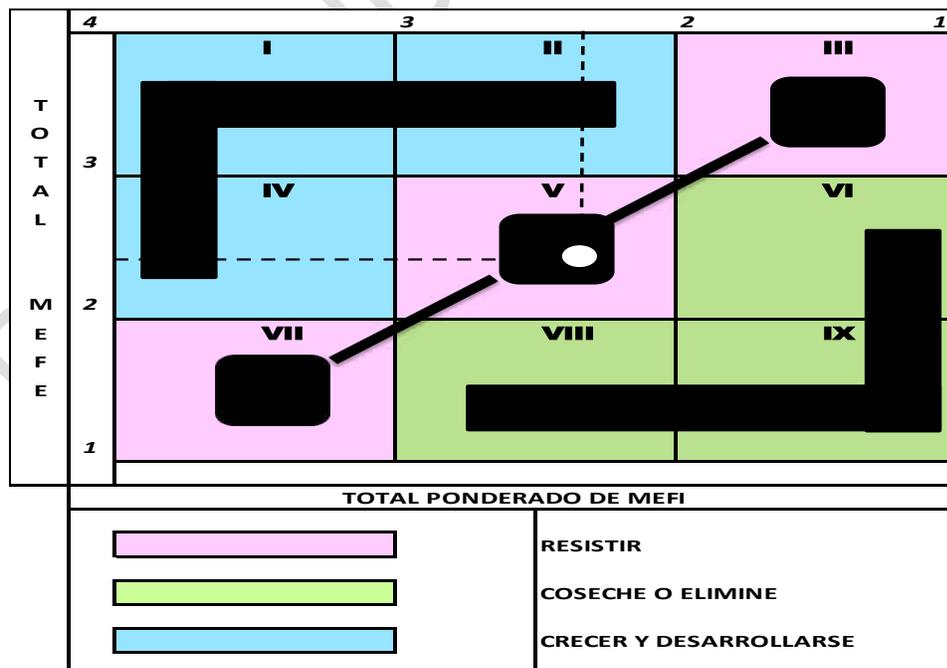
7.5.4 Matriz Interna – Externa. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y.

En el eje x de la matriz IE un total ponderado de Entre 1.0 y 1.99 del MEFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el MEFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE

Gráfica 24. Matriz Interna – Externa



Fuente: Esta investigación, 2017



Analizando el comportamiento de la matriz IE, observamos que la empresa, se encuentra en una posición de RESISTIR, es decir se recomienda estratégicamente incrementar la participación en el mercado y desarrollar nuevos productos y servicios. Se espera con la apertura de la sucursal en Pasto (Nariño), diseño de página web y con la incursión de nuevos productos poder mejorar la prestación del servicio cumplir con estas tres recomendaciones.

7.5.5 Matriz de Perfil Competitivo. La empresa, se encuentra en un mercado en donde existe diversidad de competidores ofreciendo diversos servicios; es por ello que lo que se busca es competir con calidad en atención y servicio a los clientes, así mismo con precios. Se puede destacar que es necesario manejar estrategias de publicidad y promoción que dan a conocer a los usuarios los diversos servicios que se les ofrece.

Una vez identificadas las empresas más competitivas, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, se toma a la empresa y las dos más importantes empresas competidoras, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz.

Cuadro 8. Matriz de Perfil Competitivo

| VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR | PESO | PASAJE LUCERNA | | LA MERCED | | MISTER POLLO | |
|--------------------------------------|----------|----------------|-------------|-----------|-------------|--------------|-------------|
| | | RATING | PUNTAJE | RATING | PUNTAJE | RATING | PUNTAJE |
| CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS | 0,35 | 2 | 0,70 | 3 | 1,05 | 4 | 1,40 |
| PRECIOS | 0,20 | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 | 3 | 0,60 |
| UBICACIÓN Y ESPACIOS FISICOS | 0,20 | 2 | 0,40 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 |
| IMAGEN Y PRESTIGIO | 0,15 | 2 | 0,30 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| VARIEDAD DE PRODUCTOS | 0,10 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 4 | 0,40 |
| TOTAL | 1 | | 2,10 | | 3,10 | | 3,45 |

0.0 POCA IMPORTANCIA
1.0 ALTA IMPORTANCIA

4 GRAN FORTALEZA
3 FORTALEZA MENOR
2 DEBILIDAD MENOR
1 GRAN DEBILIDAD

Fuente: Esta investigación, 2017



El desarrollo de esta matriz muestra el grado de competencia al que está expuesto la empresa RESTAURANTE PASAJE LUCERNA.

MISTER POLLO seguido de LA MERCED, se consideran los competidores más fuertes puesto que su portafolio de productos, la calidad de los mismos, su respaldo de marca (imagen), la atención y el servicio son factores diferenciales que se debe competir.

La competencia es una gran amenaza para la empresa sino se piensa en planificar el futuro y se invierte en mejorarla en todos los aspectos

7.5.6 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA). La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la etapa de adecuación del plan estratégico

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, indicando la más adecuada para una organización.

"Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]. "Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la empresa"³⁵.

Este tipo de matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa.

- Agresivas
- Conservadoras
- Defensivas
- Competitivas

Los ejes son:

FF: Fortaleza Financiera

VC: Ventaja Competitiva

EA: Estabilidad Ambiental o Estabilidad del medio Externo

FI:Fortaleza de la Industria o de la Actividad Económica.

³⁵DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. p. 147



El desarrollo de la matriz

Para FF y FI, asignamos un valor numérico entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).

Para EA y VC, asignamos un valor numérico entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).
Promediamos FF, VC, FI, EA.

Sumamos los resultados del eje X y del eje Y para definir un punto (x, y).

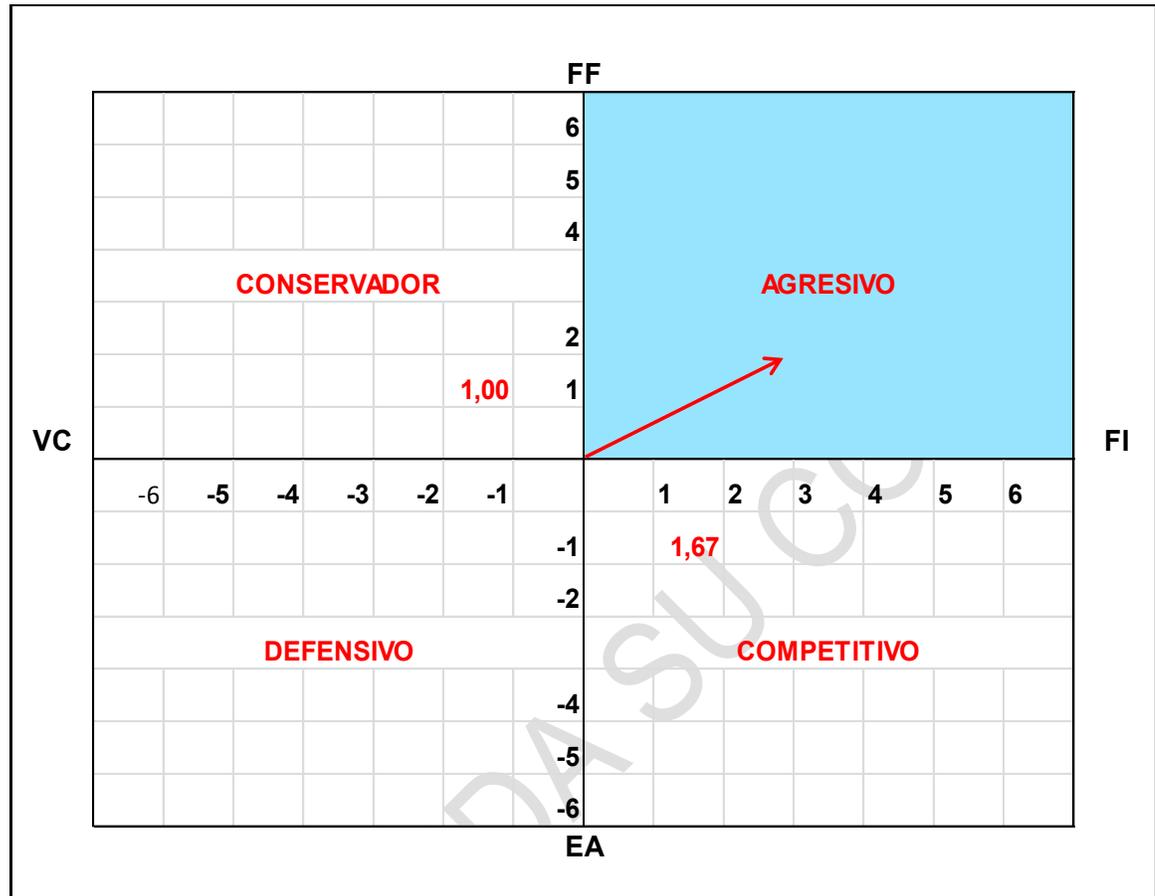
Trazamos el vector direccional el cual muestra el tipo de estrategia.

Cuadro 9. Posición Estratégica Interna y Externa

| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA | | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA | |
|----------------------------------|-------|--|-------|
| FF | CALIF | EA | CALIF |
| Liquidez | 3 | Competencia | -2 |
| Solvencia | 3 | Portafolio de productos y servicios | -2 |
| Flujo de Caja | 3 | Ubicación | -2 |
| Capital de Trabajo | 3 | | |
| Promedio | 3.0 | Promedio | -2.0 |
| VC | CALIF | FI | CALIF |
| Calidad de productos y servicios | -3 | Potencial de Crecimiento de la demanda | 4 |
| Lealtad del cliente | -2 | Variedad de competidores | 4 |
| Personal capacitado-experiencia | -2 | | |
| Promedio | -2.33 | Promedio | 4 |

Fuente: Esta investigación, 2017

Gráfica 25. Matriz PEYEA



Fuente: Esta investigación, 2017

La empresa se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual significa una excelente posición para utilizar las fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, verificar debilidades internas, evaluar amenazas externas.

Lo anterior permitirá desarrollar las siguientes estrategias.

Incrementar la penetración en el mercado con nuevos productos y servicios lo cual se lograría con la creación de una nueva sucursal e incursionando con productos especializados de igual manera el diseño de pagina web ya que brindara mayor credibilidad ante los clientes y nos ayuda hacer visibles ante los buscadores.

7.5.7 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE). La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE.

La columna izquierda consta de factores clave internos y externos y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables.



Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz MEFE y la matriz MEFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz MEFE y la matriz MEFI.

ESTRATEGIAS

1. Desarrollar el mercado mediante la creación de la sucursal en la ciudad de Pasto (Nariño), que permita además el incremento de los ingresos operacionales
2. Implementar el plan estratégico de mercadeo, una adecuada política de precios y establecer una política comercial y publicitaria
3. Mejorar la infraestructura física interna y externa y la infraestructura tecnológica
4. Capacitar al personal en atención y servicio al cliente



Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica de Mercadeo – MCPE

| MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS | | | | | | | | | |
|--|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|-------------|
| Factores Críticos para el Éxito | PESO | ESTRATEGIA 1 | | ESTRATEGIA 2 | | ESTRATEGIA 3 | | ESTRATEGIA 4 | |
| | | P.A | PTA | P.A | PTA | P.A | PTA | P.A | PTA |
| OPORTUNIDADES | | | | | | | | | |
| 1. Demanda creciente por los productos y servicios | 20% | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 |
| 2. Buena imagen de la empresa y sus productos | 15% | 3 | 0,45 | 4 | 0,60 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 |
| 3. Ubicación estratégica en la ciudad | 15% | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Subtotal | 50% | | | | | | | | |
| AMENAZAS | | | | | | | | | |
| 1. La competencia | 20% | 3 | 0,60 | 4 | 0,80 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 |
| 2. Elevado costos de materia prima e insumos | 15% | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| 3. La ilegalidad e informalidad empresarial en la ciudad | 15% | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Subtotal | 50% | | | | | | | | |
| FORTALEZAS | | | | | | | | | |
| 1. Personal conocedor de procesos de la empresa y perfil idóneo | 12% | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 3 | 0,36 | 3 | 0,36 |
| 2. Buen clima laboral | 8% | 3 | 0,24 | 4 | 0,32 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| 3. Excelente servicio al cliente | 8% | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 | 3 | 0,24 |
| 4. Calidad de los productos y servicios | 13% | 4 | 0,52 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 | 3 | 0,39 |
| Subtotal | 41% | | | | | | | | |
| DEBILIDADES | | | | | | | | | |
| 1. Falta de un plan estrategico de mercadeo | 18% | 3 | 0,54 | 4 | 0,72 | 2 | 0,36 | 4 | 0,72 |
| 2. Talento humano escaso | 10% | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 |
| 3. Falta de una estrategia comunicativa y de publicidad | 11% | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 | 3 | 0,33 |
| 4. Instalaciones físicas incómodas | 10% | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| 5. Carencia de manual de funciones, procedimientos y reglamento interno de trabajo | 10% | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 |
| Subtotal | 59% | | | | | | | | |
| TOTAL | 200% | | 6,55 | | 6,73 | | 6,37 | | 6,18 |
| PUNTAJE DE ATRACCION | | | | | | | | | |
| 4 Alto ACEPTABLE | | | | | | | | | |
| 3 Medio PROBABLEMENTE ACEPTABLE | | | | | | | | | |
| 2 Bajo POSIBLEMENTE ACEPTABLE | | | | | | | | | |
| 1 Nulo NO ACEPTABLE | | | | | | | | | |
| Que tanto las estrategias estan apalancando cada una de las variables de forma positiva. | | | | | | | | | |

Fuente: Esta investigación, 2017



8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

8.1 MISIÓN PROPUESTA

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa que enuncia a qué usuarios o grupos de interés sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de seguros ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa se sientan comprometidos en realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la Empresa, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas³⁶

Antes de estructurar conjuntamente con la empresa y proponer una nueva misión, se evaluó la actual teniendo en cuenta los factores relevantes que se tienen en cuenta para evaluar el enunciado de la misión

Cuadro 11. Factores para evaluar el enunciado de la misión

| FACTORES PARA EVALUAR EL ENUNCIADO DE LA MISION | | |
|---|----|----|
| FACTORES | SI | NO |
| Clara y comprensible para todo el personal | | X |
| Breve (para facilitar el recordarlo) | X | |
| Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate | X | |
| Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica | | X |
| Refleja la ventaja competitiva | | X |
| Flexible, pero bien enfocada | | X |
| Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales | | X |
| Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización | | X |
| Es realista | X | |
| Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización. | | X |

Fuente: Esta investigación, 2017

³⁶DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. México: Editorial Prentice 5ª. Edición 1997, p. 156



Aquí, también cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de motivar a las personas a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de empresa.

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la empresa para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la aseguradora

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa

INTERROGANTES PARA SU ESTRUCTURACIÓN

- Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- Qué buscamos? = Propósitos
- Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- Para quienes trabajamos? = Usuarios - Clientes
- Cuáles son los principales servicios que ofrece la Empresa?
- Cuál es el área de influencia de la Empresa?
- Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de Empresa?
- Qué es lo que distingue o diferencia a nuestra Empresa a nivel regional?
- Se preocupa la Empresa por asuntos sociales, comunitarios, ambientales, culturales, políticos y de responsabilidad social?.
- Se consideran que el talento humano es la principal fortaleza de la Institución?.
- Después de conocer qué tan amenazados estamos o qué oportunidades se presentan y qué tan fuerte somos, como también qué tan débiles estamos, es
- La misión pone de manifiesto:
- La identidad de la Empresa para ser reconocida en su entorno
- Los valores, reglas, principios, que orientan las actividades de la Empresa.

El procedimiento para declarar la misión es:

1. Analizar las declaraciones de misión de otras Empresas similares.
2. El equipo debe elaborar una declaración de misión para la Empresa, teniendo en cuenta la forma transversal y sistémica de cada uno de los ejes temáticos.
3. Se analizan las definiciones de misión de cada funcionario y se elabora una sola a partir de ellas.
4. Se solicitan sugerencias para modificaciones.
5. Se revisa la propuesta final.



La misión debe ser un compromiso compartido por todos en la empresa, debe ser precisa y factible

Teniendo en cuenta lo anterior la misión para la empresa queda definida así:

EI RESTAURANTE PASAJE LUCERNA, Es una organización centrada en el cliente quien es nuestra razón de ser, orientando nuestro servicio a la satisfacción de sus necesidades, ofreciendo productos y servicios de calidad con un equipo humano comprometido con el mejoramiento continuo, trabajando en un ambiente organizacional positivo, cumpliendo con las expectativas de nuestros colaboradores, clientes, socios y comunidad en general.

8.2 VISIÓN PROPUESTA

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la Empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que le permite a la alta dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro.

La Visión representa el futuro deseado de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal de la Institución, a fin de crear el sueño (es un sentir colectivo) de lo que debe ser en el futuro la empresa a 2022

La visión es el sueño de la empresa

Elementos. Formulada por los miembros de la Empresa conocedores de sus expectativas, necesidades, su misión y su entorno.

Debe ser formulada teniendo claramente definido el horizonte de tiempo 2017-2022.

Debe ser integradora, amplia, detallada, positiva y alentadora.

Debe expresar claramente los logros que se quieren alcanzar en toda la dimensión de la Empresa; formulada en términos de acción.

Tiene que resaltar el compromiso institucional.

Debe ser realista y posible, porque “una visión sin acción es una utopía” y “una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.

Tendrá que ser consistente con los principios empresariales apoyados y compartidos por todos los estamentos



Difundida interna y externamente: conocida por los funcionarios, la sociedad en general, así como para quienes la Empresa es su razón de ser y por quienes le brindan su apoyo para alcanzar su misión.

Utilidad. Ser fuente de inspiración para el direccionamiento de todas las fuerzas organizacionales hacia la consecución de la ejecución del Plan de Acción de la Empresa.

Interrogantes para su estructuración

Qué queremos ser?

Dónde queremos estar?

Que diferencia existe entre lo que hoy somos y aquello que deseamos ser?

Guía para su construcción. Después de conocer qué tan amenazados estamos o qué oportunidades se presentan y qué tan fuerte somos, como también qué tan débiles estamos, es necesario visualizar el futuro de una manera más realista y objetiva.

La idea es compartir y conversar sobre la articulación de esfuerzos y un pacto de trabajo conjunto, pues a partir de ahí se presenta el ejercicio para la construcción de la visión compartida, que debe estar enmarcada en los ejes temáticos y en la declaración de principios.

La visión que se quiere desarrollar en la empresa, debe estar interrelacionada con lo que se quiere lograr en el horizonte 2017-2022.

Seguidamente se debe plantear una situación ideal de la empresa para el año 2021; el ejercicio propone tratar de imaginarnos una empresa que ya alcanzó condiciones de alta calidad a través de la ejecución del Plan Estratégico

Seguidamente, se propone tener en cuenta la transversalidad entre los ejes temáticos y las variables del entorno, como parte de un conjunto sistémico, donde su accionar afecta a uno o más componentes del mismo.

El camino metodológico para la construcción de la visión que recoge el sueño y la transformación de la Empresa, parte de la percepción, valores e interrelaciones diferentes, dependiendo de quién formule la visión y los propósitos correspondientes.

De esta manera la visión compartida debe ser integradora e innovadora en el ideal del querer ser siempre lo mejor.

Luego de aplicar el procedimiento de reestructuración o redefinición de la visión de la empresa esta queda así:



Ser en el 2022 el mejor restaurante a nivel local, reconocido por nuestros clientes como una organización con calidad humana y principios éticos, que ofrece productos y servicios de óptima calidad, posicionándose en el mercado y mejorado continuamente todos los procesos que nos permitan demostrar con firmeza que somos una empresa del futuro que sirve en el presente con calidad y calidez.

8.3 VALORES DEFINIDOS

“Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.

Para enunciarlos o replantearlos se trabaja con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza”³⁷

Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos. Los valores influyen de las normas éticas dentro de una organización, así como el comportamiento de gestión. Recordamos que al hablar de una organización, no solo nos referimos a las grandes corporaciones, una organización puede considerarse ser un puñado de personas que interactúan organizadamente para alcanzar una meta.

Los valores no deben ser elaborados únicamente por la Gerencia o por la persona asignada por esta para luego ser anunciados a los demás: Deben ser el resultado de un trabajo en equipo.

Ética: conducta personal consistente con la causa permanente de prestar un óptimo servicio de calidad.

Honestidad: integridad, sinceridad y transparencia de nuestra forma de ser, sentir y actuar, hasta lograr la armonía entre lo que predicamos y lo que hacemos.

Solidaria: identificación, empatía, y cooperación con nuestros colegas, principalmente en la ciudad de Pasto, en el departamento de Nariño y la sociedad en general.

Responsable: cumplimiento de nuestros compromisos, grandes y pequeños, a nivel laboral y social.

Democrática: transparente, descentralizada, colegiada en sus decisiones, no discriminadora y abierta a aprender de los grupos de base.

³⁷CARDENAS, Samuel A., Módulo Planeación Estratégica UNAD. 2000. p. 165



8.4 PRINCIPIOS DEFINIDOS

Universalidad: productos y servicios para todas las personas sin ninguna discriminación.

Eficiencia: buscar y mejorar la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros que optimicen la prestación de los servicios

Calidad: brindar servicios agregados al cliente para mantener su fidelidad.

8.5 OBJETIVOS DEFINIDOS

- Incrementar los ingresos operacionales y Los niveles de participación y posicionamiento en el mercado
- Capacitar a funcionarios y mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones
- Desarrollar estrategias competitivas mediante una adecuada política de precios
- Modernizar la infraestructura física y tecnológica

8.6 POLÍTICA INTEGRAL

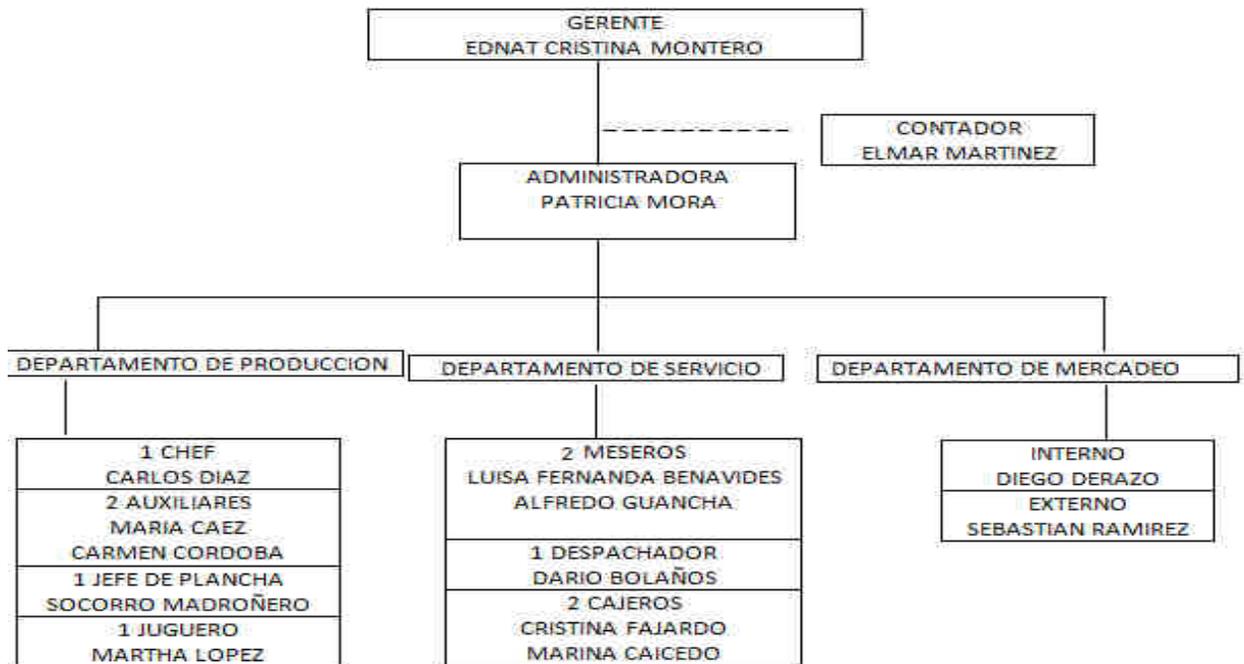
En PASAJE LUCERNA, trabajamos en la satisfacción de nuestros clientes, mediante la preparación y distribución de productos y la prestación de servicios profesionales, cumpliendo con los requisitos legales vigentes, altos estándares de calidad y seguridad, así como con el mejoramiento continuo de nuestros procesos en la búsqueda de contribuir activa y voluntariamente al mejoramiento social, económico y ambiental.

- Ofrecer a los clientes un servicio adecuado, que cumpla y supere las expectativas previas de los mismos.
- Dirigir nuestros esfuerzos a mejorar continuamente la calidad de los productos y servicios ofertados, así como la eficacia de los procesos que lo hacen posible.
- Establecer objetivos de calidad basados en la mejora del sistema y en la eficacia de los productos y servicios que oferta al público.
- Aportar los recursos necesarios para obtener los resultados previamente definidos.
- Motivar y formar a todo el personal que trabaja en la organización, tanto para el correcto desempeño de su puesto de trabajo como para actuar conforme a los requisitos impuestos por las normas de calidad.
- Ser una empresa socialmente responsable

8.7 ORGANIGRAMA

La empresa se conforma en el presente cronograma por 14 trabajadores, personas idóneas y cualificadas sus funciones distribuidas de la siguiente manera:

Figura 6. Organigrama del restaurante “PASAJE LUCERNA”



Fuente: Esta investigación, 2017



9. PLAN DE ACCIÓN ESTRATEGICO

El Plan de acción de mercadeo para la empresa se constituye en el instrumento que guiará las acciones de la organización.

Estrategias: son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Actividades: son las tareas que deber realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un Plan Operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.

Metas: es lo que se desea alcanzar en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.

Responsables: son las personas encargadas de realizar las actividades.

Indicadores: los indicadores se establecen con base en los objetivos y metas Para el logro de cada una de las metas se proponen diversas estrategias operativas



Cuadro 12. Plan de Acción 2018

Objetivo: Incrementar los ingresos operacionales y los niveles de participación y posicionamiento en el mercado

| METAS | ESTRATEGIAS | ACTIVIDADES | RECURSOS | INDICADOR | PLAZO | RESPONSABLE |
|--|--|--|---|---|-------------------|--------------------------|
| A 31 DE DICIEMBRE DE 2018 INCREMENTAR LOS INGRESOS OPERACIONALES POR LA DISTRIBUCION DE PRODUCTOS Y PRESTACION DE SERVICIOS EN UN 20% CONRESPECTO AL 2017 | Desarrollar el mercado con una sucursal | Contratar un nuevo establecimiento | VR ARRIENDO 1.500.000 POR EL PERIODO DE 1 AÑO TOTALIZACION \$18.000.000 | Local Arrendamiento | 1 AÑO | Gerente Contador |
| | Desarrollar un plan de mercado y una adecuada política comercial | Crear pagina Web | \$100.000 | Pagina Web | | Gerente Aux. de Mercadeo |
| | | Ediccion y distribucion de impresión | \$200.000 | Flyer,Targetas | | |
| | | Rediseño de presentacion | \$200.000 | | | |
| Perifoneo y radio | \$500.000 | | | | | |
| | Definir una adecuada política de precios | Actualizar un Sistema de Costos Análisis de precio de competencia | \$ 500.000 | Nuevos estados Financieros Fijar nuevos precios | | Gerente Contador |
| | Mejorar la fraestructura física y tecnologica de actual sede | Incrementar el sistema de Ventilacion e iluminacion | \$500.000 | Ventilacion | Gerente Operarios | |
| | | Implementar un sistema de wife gratis | \$500.000 | Iluminacion | | |
| | | Exponer la filosifa del restaurante | \$200.000 | Wife/ Intranet | | |
| | | | | | | |
| TOTAL INVERSION | | | \$20.700.000 | | | |

Fuente: Esta investigación, 2017



Continuacion cuadro 11.

Plan de Acción 2018

Objetivo: capacitar a funcionarios y mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones

| Metas | Estrategias | Recursos | Indicador | Plazo | Responsables |
|---|--|-----------------------------|------------------------------|---------|------------------------|
| A 30 de Junio de 2018 haber Capacitado al 100% de los funcionarios en atención y servicio al cliente. | Capacitar a los funcionarios en atención y servicio al cliente | Financieros \$ 2.000.000 | Funcionarios capacitados | 6 meses | Gerente y Funcionarios |
| | | Humanos | | | |
| | Implementar el plan estratégico de mercadeo | Físicos y Tecnológicos | Número total de funcionarios | | |

Fuente: Esta investigación, 2017



Continuacion cuadro 11.

Plan de Acción 2018

Objetivo General: Desarrollar estrategias competitivas mediante una adecuada política de tarifas.

| Metas | Estrategias | Recursos | Indicador | Plazo | Responsables |
|--|--|--|--|---------------|-------------------------------|
| <p>A 31 de Enero de 2018 haber definido la política de tarifas competitiva</p> <p>Disminuir los precios para ser más competitivos en productos y servicios donde la empresa es líder en el mercado</p> | <p>Definir una adecuada política de tarifas competitiva.</p> <p>Implementar el plan estratégico de mercadeo, una adecuada política de precios y establecer una política comercial y publicitaria</p> | <p>Financieros \$ 1.000.000</p> <p>Humanos</p> <p>Tecnológicos</p> | <p>Política de tarifas definida e Implementada</p> | <p>Un mes</p> | <p>Gerente y Funcionarios</p> |

Fuente: Esta investigación, 2017



CONCLUSIONES

EL RESTAURANTE PASAJE LUCERNA, es una organización con una gran trayectoria en el sector, su empuje y su deseo por mejorar la ha conducido a sobrellevar innumerables obstáculos que finamente no le han impedido culminar con éxito todos sus propósitos.

El sector en el que se encuentra es muy competido, sin embargo la calidad de sus productos y el servicio son una ventaja competitiva que la ubican como una importante empresa gastronómica dentro de la ciudad de Pasto.

PASAJE LUCERNA, es una empresa de gran prestigio en la ciudad de Pasto, sin embargo su estabilidad y desarrollo se están viendo amenazados dadas las condiciones cambiantes del mercado y las exigencias del mismo, se observa que requiere de estrategias para poder consolidarse y buscar sus objetivos misionales.

La empresa cuenta con fortalezas muy importantes, en primer lugar la calidad de productos y servicios, su posición financiera, su experiencia en el medio, su personal idóneo para la preparación de productos y la prestación del servicio

La empresa para poder generar ventajas competitivas deberá propender por mejorar su política de precios, mejorar la calidad de los productos servicios y propender siempre por un excelente atención al cliente, lo cual debe redundar en el incremento de las ventas y esto se logra implementado planes, programas y proyectos que le generen desarrollo a la empresa

La empresa posee productos y presta servicios de excelente calidad, sin embargo, no cuenta con el desarrollo de un adecuado proceso administrativo que le permita estabilizarse y proyectarse al futuro sobre bases solidas

Por lo anterior el Plan Estratégico de Mercadeo se convierte en el principal instrumento a usar en la gestión administrativa de la empresa ya que este define qué es lo que se debe hacer en cada uno de los ejes estratégicos permitiendo alcanzar los objetivos propuestos

Al culminar el trabajo se puede concluir que la gestión gerencial que se desarrolla actualmente en la empresa no es la más adecuada actualmente ya que la misma busca mantener la empresa bajo las mismas condiciones sobre las que se ha venido desarrollando, es decir mostrando año tras año resultados satisfactorios, sin embargo tiene posibilidades de mejorar a través de una gestión compartida y planificada.



RECOMENDACIONES

Para que la empresa enfrente los nuevos entornos competitivos, pueda lograr sus objetivos y por ende su misión y visión, se recomienda:

PASAJE LUCERNA, presenta una serie de falencias que le impiden un desenvolvimiento eficiente y efectivo en el desarrollo de todas sus funciones, por tal motivo se presentara un plan estratégico de mercadeo que se recomienda debe ser implantado.

Respecto a las decisiones que se toman en la empresa, se deben agilizar y deben ser lo más oportunas posibles, ya que si estas se tardan, tardan también los resultados esperados

Redireccionamiento Estratégico mediante la implementación del plan estratégico de mercadeo diseñado.

Mejoramiento Organizacional adoptando las herramientas que le permitan alcanzar un manejo integral, asignando funciones de acuerdo a un manual debidamente estructurado y la contratación del personal necesario.

Es importante tener en cuenta los indicadores que han resultado después de este estudio, para tomar las decisiones necesarias que puedan facilitar la reorientación de la empresa.

Gerenciar bajo criterios de proyección y planeación el proceso administrativo y comercial de la empresa.

Dar a conocer los resultados que se han obtenido en este estudio tanto a los propietarios y en general a todo el grupo de colaboradores para estudiar conjuntamente las estrategias y las posibles soluciones previstas en el plan.

El Plan estratégico de mercadeo es un documento susceptible de mejorar, por lo que debe ser sometido a evaluaciones periódicas, según las necesidades.

Es necesario que se implemente un eficiente sistema de control interno que propenda por la eficiencia y eficacia organizacional.



BIBLIOGRAFÍA

BRIONES, Guillermo. Metodología de la Investigación. México: Editorial Trillas, 2001, 656p.

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO – Oficina Jurídica – Registro Mercantil, San Juan de Pasto, 2015. 30p.

-----Anuario Estadístico Comercial 2015. San Juan de Pasto, 2015. 126 p.

-----Departamento de Planeación (Aspectos Legales Microempresas). San Juan de Pasto, 2011. 67p.

CASTILLO ORTIZ. Plan estratégico para la empresa restaurante “Su Casa el Mar” de San Juan de Pasto. San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG, 2016. 27p.

COLOMBIA, CONSTITUCIÓN POLÍTICA De COLOMBIA. Bogotá: editorial LEGIS. 197p.

CONTRERAS, Jairo A., Planeación Estratégica – Modulo UNAD – 2001, 294p.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración. Estratégica. México: Editorial Prentice, 5ª Ed. 1.997, p. 93.

DELGADO CONCHA, Johana y FLOREZ BASTIDAS, Adriana Mercedes. Plan estratégico de mejoramiento para el restaurante “carnitas” en la ciudad de San Juan de Pasto. Trabajo de grado Administración de Empresas: San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa Administración de Empresas. 2015.

GOBERNACIÓN DE NARIÑO. Plan de Desarrollo Nariño 2012-2015. 15p.

KOTLER, Philip. Fundamentos de Mercadotecnia. Undécima edición. México: Editorial Pearson: 2005. 438p.

LUTHER, William. El plan de mercadeo. Colombia: Editorial Norma. 1985, 210p.

ORTEGA, Lorena Lizeth y SANTACRUS, Daira Gisell. Plan estratégico para el restaurante, panadería y Pastelería Benettos en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño. Trabajo de grado Administración de Empresas. San Juan de Pasto: Institución Universitaria CESMAG. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa Administración de Empresas. 2013. 48p.



Planeación Estratégica – Modulo UNAD – 2001. 247p.

PROHIBIDA SU COPIA



CIBERGRAFÍA

BERNAL ESCOTO, Blanca Estela. Posicionamiento. (2014). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos28/posicionamiento/posicionamiento.shtml>. (02, 06, 2016, 3:00 p.m)

Explorable.com (09, 16, 2009). Muestreo por conveniencia. Disponible en la dirección electrónica: <https://explorable.com/es/muestreo-por-conveniencia>. (06, 05, 2017, 3:00 p.m).

GALVIS, Federico. Planeación estratégica. (14, 10, 2014). Disponible en la dirección electrónica: www.Administrador/Escritorio/PLANEACION0 ESTRATEGICA/ Apuntes. (08, 05, 2016, 3:00 p.m).

Geostopolis.com. Glosario. 2015. Disponible en la dirección electrónica: [www.gestipolis/ Glosario Administración y Mercadeo](http://www.gestipolis.com/Glosario Administraci3n y Mercadeo). (30, 05, 2016, 3:00 p.m)

MC CARTHY, Jerome. La mezcla de mercadotecnia. (09, 09, 2016). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>. (22, 05, 2016, 3:00 p.m)

PELAYO, Carmen María. Competitividad. (2015). Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com/trabajos/competitividad/competitividad.shtml>. (22, 05, 2016, 9:00 p.m)

PHILIP, Kotler. El Marketing de servicios profesionales 2004[En línea].[Consultado 16-09-2016 hora;7:56] Disponible en: https://books.google.com.co/books?id=FgS_ViL3pzMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

SANCHEZ ALVAREZ, Olga Isabel. Plan de mejoramiento en el restaurante y Pizzería Bahareque como base para la aplicación de las BPM. 2013. p. 179. Disponible en la dirección electrónica: repository.lasallista.edu.co/. (10,11, 2016, 5:00 p.m)

UNIVERSIDAD DE MANIZALES. 2016. Disponible en la dirección electrónica: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/Manizales/4010014/contenidos/capitulo5/pages/5.7/57stegia_planeacionEstrategica_continuacion.htm. (05, 09, 2016, 3:00 p.m)



ANEXOS

PROHIBIDA SU COPIA



Anexo A. Formato de encuesta a clientes

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DEL RESTAURANTE “PASAJE LUCERNA” DELA CIUDAD SAN JUAN DE PASTO

OBJETIVO: Para la empresa RESTAURANTE PASAJE LUCERNA, es importante conocer y medir la satisfacción de los clientes sobre los productos y servicios ofrecidos. La información suministrada nos permitirá conocer las expectativas de los clientes y contribuirá a la realización del PLAN DE MERCADEO para la empresa.

Cordial Saludo

NOMBRE:

EDAD:

GENERO:

ESTADO CIVIL:

ESTRATO:

NIVEL EDUCATIVO:

LUGAR DERESIDENCIA:

CUESTIONARIO

1. En la actualidad usted hace uso de los productos y servicios del Restaurante?
(Si su respuesta es SI continúe con la pregunta Nro. 3 si es NO continúe con la pregunta Nro. 2)

Si
No

2. Si su respuesta a la pregunta anterior es negativa ¿Cuál fue el motivo por el cual usted dejo de solicitar los productos y servicios de la empresa?

- a. Atención deficiente
- b. Negligencia del personal
- c. Precios elevados
- d. Mala calidad de los productos y servicios
- e. Otro Cual? _____



3. ¿A través de que medio conoció usted al RESTAURANTE PASAJE LUCERNA?

- a. Publicidad _____
- b. Directorio Telefónico _____
- c. Recomendación _____
- d. Internet _____
- e. Correo electrónico _____
- f. Otra _____ Cuál? _____

4. Con que frecuencia visita el restaurante PASAJE LUCERNA?

- a. Diariamente
- b. Varias veces a la semana
- c. Una vez a la semana
- d. Varias veces al mes
- e. Una vez al mes

5. En el primer momento que usted solicito información acerca de los productos y servicios del Restaurante, la atención se realizó de manera (enumerar de 1 a 4 siendo 1 de mayor importancia)

- a. Amable _____
- b. Respetuosa _____
- c. Rápida _____
- d. Clara _____
- e. Ninguna de las anteriores _____

6. El valor que cancela por los productos y servicios con relación a la calidad de los mismos y el precio del mercado, considera que es:

- a. Costoso _____
- b. Similar a otras empresas _____
- c. Más Económico _____
- d. No sabe /No responde _____
- e. Otro Cual? _____



7. Dado que usted conoce nuestras instalaciones, califique el aspecto físico de la empresa, según los siguientes aspectos, siendo 1 inadecuado - 2 adecuado.

| Aspectos | Calificación | |
|--|--------------|---|
| | 1 | 2 |
| Iluminación | | |
| Aseo | | |
| Presentación e identificación apropiada del personal | | |
| Comodidad | | |
| Organización | | |
| Ambientación | | |
| Amplitud | | |

8. Al momento de elegir una Restaurante que tiene en cuenta:

- a. Imagen
- b. Ubicación
- b. Precios
- c. Calidad de los productos y servicio
- e. Otro Cual? _____

9. Califique en la escala Totalmente en desacuerdo o Totalmente de acuerdo, los siguientes aspectos

| VARIABLES | Totalmente en desacuerdo | Totalmente de acuerdo |
|---|--------------------------|-----------------------|
| La comida es servida caliente y/o fresca | | |
| El menú presenta suficiente variedad de productos | | |
| La comida es suficientemente sabrosa | | |
| La cantidad de comida es adecuada | | |
| La cantidad de bebida es adecuada | | |
| La oferta de bebidas es suficiente | | |
| Los precios son adecuados | | |
| La adecuación y decoración del lugar es buena | | |
| La presentación personal de los meseros es buena | | |
| El aseo y la higiene en el restaurante es buena | | |



10. En términos generales califique su grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios ofrecidos por el RESTÁURATE PASAJELUCERNA

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

11. Qué servicios adicionales le gustaría que le ofrezca el RESTAURANTE "PASAJE LUCERNA" (Enumere de 1 a 4 siendo 1 el más importante)

- a) Parqueadero exclusivo _____
- b) Juegos dediversion _____
- c) Salón para eventos especiales _____
- d) Bar karaoke _____
- e) Otro , Cual _____

12. ¿Recomendaría usted al RESTAURANTE PASAJE LUCERNA a otros clientes?

- a. Sí _____
- b. Probablemente sí _____
- c. No estoy seguro _____
- d. No _____

15 ¿Para nosotros es importante su opinión, ¿Cuáles las fortalezas y debilidades que usted identifica en el RESTAURANTE PASAJE LUCERNA. ?

FORTALEZAS _____

DEBILIDADES _____

Gracias por su colaboración



Anexo B. Formato de encuesta a personal administrativo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

OBJETIVO: REALIZAR UN DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE, CON EL FIN DE ESTRUCTURAR SU PLAN DE MERCADEO

INSTRUCCIONES: LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y RESPONDA CON VERACIDAD CADA UNA DE ELLAS, SOLO ASI OBTENDREMOS LA INFORMACION PERTINENTE PARA LA REALIZACION DEL ESTUDIO.

NOMBRE:

EDAD:

GENERO:

ESTADO CIVIL:

CARGO:

CUESTIONARIO

1. ¿LA EMPRESA RESTAURANTE PASAJE LUCERNA, TIENE DEFINIDA SU MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

2. ¿POSEE LA EMPRESA OBJETIVOS CLAROS DEFINIDOS?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

3. ¿POSEE LA EMPRESA POLITICAS DEFINIDAS Y UD.LAS CONOCE?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |



4. ¿HA DEFINIDO LA EMPRESA SUS PRINCIPIOS Y VALORES?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

5. ¿LA EMPRESA ASIGNA RECURSOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

6. ¿LA EMPRESA PLANEA ESTRATÉGICAMENTE EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA PARA EL MANEJO ADECUADO DE LOS RECURSOS Y EL CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

7. ¿PARTICIPA USTED EN LA TOMA DE DECISIONES?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

8. ¿LA EMPRESA POSEE Y ADEMÁS UD. CONOCE EL MANUAL DE FUNCIONES?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |



9. ¿EXISTE EN LA EMPRESA UN ORGANIGRAMA?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

10. ¿LA EMPRESA POSEE Y USTED CONOCE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

11. ¿LA EMPRESA POSEE Y USTED CONOCE EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

12. ¿CREE USTED QUE LA EMPRESA REQUIERE DE UN PLAN DE MERCADEO?

| RESPUESTA | MARQUE "X" |
|-----------|------------|
| SI | |
| NO | |

13. CITE LAS PRINCIPALES FORTALEZAS Y DEBILIDADES QUE POSEE LA EMPRESA INTERNAMENTE?

FORTALEZAS:

DEBILIDADES:

Gracias por su colaboración



Anexo C. Formato de Encuesta A Personal Administrativo

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES PROGRAMA DE CONTADURIA PÚBLICA

1. La empresa desarrolla un adecuado proceso administrativo?
Si _____
No _____

Por qué:
2. Se cuenta en la empresa con una misión y una visión adecuadamente establecidas y estos dos elementos importantes son conocidos y promulgados por todos los funcionarios?
Si _____
No _____
Por qué:
3. La empresa ha definido sus objetivos, metas, principios, valores y políticas?
Si _____
No _____

Por qué:
4. Cuenta la empresa con los manuales de funciones, de procedimientos, reglamento interno de trabajo y reglamento de higiene y seguridad industrial?
Si _____
No _____
Por qué:
5. Qué tan necesario e importante es para la empresa contar con un plan de mercadeo que sea la herramienta necesaria para el cumplimiento de objetivos?
6. Cite por favor las principales oportunidades y amenazas que se generan en el medio externo de la empresa y que inciden directamente en el desarrollo de sus actividades y en los resultados esperados?

Con respecto al **ÁREA DE MERCADEO** del RESTAURANTE PASAJE LUCERNA, por favor indique su respuesta a los siguientes interrogantes:



| AREA DE MERCADEO | SI | NO |
|--|-----------|-----------|
| 1. CONCEPTOS GENERALES | | |
| Maneja los conceptos de mercadeo, mercado, clientes, producto, competencia y precio | | |
| Aplica estos conceptos a su Empresa | | |
| 2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS | | |
| Conoce el proceso de investigación de mercados | | |
| Lo aplica a su Empresa | | |
| Ha obtenido beneficios de este proceso | | |
| La Empresa conoce y analiza el mercado al que le vende | | |
| La Empresa conoce y analiza su mercado potencial | | |
| La Empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus clientes | | |
| 3. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO | | |
| La Empresa fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo | | |
| Realiza planes de acción coherente y adecuados para posicionarse en el mercado | | |
| Sabe y reconoce las ventajas de sus servicios frente a la competencia | | |
| Los servicios cuentan con su propia imagen corporativa | | |
| La Empresa tienen publicidad | | |
| 4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | | |
| La Empresa ha generado nuevas fórmulas y nuevos servicios | | |
| La Empresa se ha documentado en la aparición de nueva tecnología | | |
| La Empresa ha realizado estudios que incrementen el rendimiento de operaciones y métodos | | |
| La Empresa ha realizado un estudio de las nuevas tendencias que tiene el mercado | | |
| La Empresa ha colaborado con herramientas físicas e incentivos para sus empleados realicen investigaciones | | |
| Tiene algunos aspectos específicos dónde aplica investigación y desarrollo | | |
| La Empresa involucra creatividad e innovación en sus servicios | | |

Gracias por su colaboración

DISEÑO DE EMPAQUE DEL RESTAURANTE "PASAJE LUCERNA"



DISEÑO DE TARGETAS DE PRESENTACION





DISEÑO DE PERIFONEO



DISEÑO DE LA NUEVA SUCURSAL



DISEÑO DE VALLA PUBLICITARIA





DISEÑO DE PÁGINA WEB



PROHIBIDA SU COPIA



ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PASAJE LUCERNA

| ESTADO DE LA SITUACION FINANCIERA PASAJE LUCERNA | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|--------------------|
| ACTIVOS | | | PASIVOS | | |
| ACTIVOS CORRIENTES | | | PASIVOS CORRIENTES | | |
| Caja | | - | Obligaciones financieras | | 28.309.656 |
| Bancos | | | Proveedores | | - |
| Inventarios | | 242.338.980 | Cuentas por pagar | | - |
| TOTAL ACTIVOS CORRIENTES | | 242.338.980 | TOTAL PASIVOS CORRIENTES | | 28.309.656 |
| ACTIVOS FIJOS | | | PASIVOS NO CORRIENTES | | |
| Terrenos | | 30.000.000 | Obligaciones financieras | | 113.238.643 |
| Construcciones | | 110.000.000 | Proveedores | | - |
| Equipos de computación | | 10.466.700 | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | | 113.238.643 |
| Muebles y Enseres | | 4.566.000 | | | |
| Maquinaria y Equipo | | 48.844.000 | TOTAL PASIVO | | 141.548.299 |
| Vehículos | | 20.000.000 | | | |
| TOTAL ACTIVOS FIJOS | | 223.876.700 | | | |
| | | | PATRIMONIO | | |
| OTROS ACTIVOS | | | Aportes Sociales | | 330.279.306 |
| Diferidos | | 5.611.900 | Utilidad del Ejercicio | | - |
| Otros Activos | | - | Utilidad de Ejercicios Anteriores | | - |
| TOTAL OTROS ACTIVOS | | 5.611.900 | TOTAL PATRIMONIO | | 330.279.306 |
| | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | | 471.827.580 | TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | 471.827.605 |
| ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO | | | | | |
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| INGRESOS BRUTOS | 528.940.000 | 555.387.000 | 583.156.350 | 612.314.168 | 642.929.876 |
| COSTOS DE VENTAS | 270.504.279 | 284.029.493 | 298.230.967 | 313.142.516 | 328.799.641 |
| UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL | 258.435.721 | 271.357.507 | 284.925.383 | 299.171.652 | 314.130.235 |
| GASTOS OPERACIONALES | | | | | |
| Costos laborales | 73.594.889 | 77.274.633 | 81.138.365 | 85.195.283 | 89.455.047 |
| Prestación de Servicios | 4.600.000 | 4.830.000 | 5.071.500 | 5.325.075 | 5.591.329 |
| Arrendamiento | - | - | - | - | - |
| Papelería | 600.000 | 630.000 | 661.500 | 694.575 | 729.304 |
| Servicios Públicos | 3.900.000 | 4.095.000 | 4.299.750 | 4.514.738 | 4.740.474 |
| Depreciaciones | 19.255.100 | 20.217.855 | 21.228.748 | 22.290.185 | 23.404.694 |



| | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Renovación mercantil | 320.000 | 336.000 | 352.800 | 370.440 | 388.962 |
| TOTAL GASTOS OPERACIONALES | 102.269.989 | 107.383.488 | 112.752.663 | 118.390.296 | 124.309.811 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 156.165.733 | 163.974.019 | 172.172.720 | 180.781.356 | 189.820.424 |
| GASTOS NO OPERACIONALES | | | | | |
| Impuestos | 3.041.405 | 3.193.475 | 3.353.149 | 3.520.806 | 3.696.847 |
| Intereses | 27.771.772 | 21.656.886 | 15.541.998 | 9.427.116,00 | 3.312.228,00 |
| TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES | 30.813.177 | 24.850.361 | 18.895.147 | 12.947.922 | 7.009.075 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO | 125.352.556 | 139.123.658 | 153.277.573 | 167.833.434 | 182.811.349 |
| PROVISION IMPUESTO (34%) | 25.070.511 | 27.824.732 | 30.655.515 | 33.566.687 | 36.562.270 |
| UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO | 100.282.044 | 111.298.926 | 122.622.058 | 134.266.747 | 146.249.079 |
| RESERVA LEGAL (10%) | 10.028.204 | 11.129.893 | 12.262.206 | 13.426.675 | 14.624.908 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | 90.253.840 | 100.169.033 | 110.359.852 | 120.840.072 | 131.624.171 |



| FLUJO DE CAJA PROYECTADO | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| CONCEPTO | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 |
| % INCREMENTO | | 5% | 5% | 5% | 5% |
| OPERACIÓN | | | | | |
| INGRESOS ACTUALES | 528.940.000 | 555.387.000 | 583.156.350 | 612.314.168 | 642.929.876 |
| COMERCIO POR MAYOR Y MENOR | 528.940.000 | 555.387.000 | 583.156.350 | 612.314.168 | 642.929.876 |
| ARRENDAMIENTOS BIENS INMUEBLES | - | | | | |
| TOTAL INGRESOS | 528.940.000 | 555.387.000 | 583.156.350 | 612.314.168 | 642.929.876 |
| EGRESOS ACTUALES | | | | | |
| EGRESOS ACTUALES | 372.774.267 | 391.412.981 | 410.983.630 | 431.532.811 | 453.109.452 |
| - Costo de ventas | 270.504.278,60 | 284.029.493 | 298.230.967 | 313.142.516 | 328.799.641 |
| - Gastos Administración | 102.269.988,87 | 107.383.488 | 112.752.663 | 118.390.296 | 124.309.811 |
| - Gastos de Ventas | 0,00 | - | - | - | - |
| - Gastos Financieros | 0,00 | - | - | - | - |
| TOTAL EGRESOS | 372.774.267 | 391.412.981 | 410.983.630 | 431.532.811 | 453.109.452 |
| INVERSION | | | | | |
| - Venta de activos fijos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - Venta de otros activos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FLUJO CAJA NETO DE INVERSION | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FINANCIACION | | | | | |
| INGRESO NUEVO CREDITO | | | | | |
| Inversión Crédito nuevo: INVERSION FORTALECIMIENTO COMERCIAL | (141.548.274) | | | | |
| Pago Capital nuevo crédito | 28.309.656 | 28.309.656 | 28.309.656 | 28.309.656 | 28.309.675 |
| Pago intereses Nuevo credito | | | | | 3.312.228 |



| | | | | | |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| | 27.771.772 | 21.656.886 | 15.541.998 | 9.427.116 | |
| FLUJO DE CAJA NETO FINANCIACION | 56.081.428 | 49.966.542 | 43.851.654 | 37.736.772 | 31.621.903 |
| FLUJO NETO DEL PERIODO | 212.247.161 | 213.940.561 | 216.024.374 | 218.518.128 | 221.442.327 |
| Mas: Saldo inicial de Caja | - | 212.247.161 | 426.187.722 | 642.212.096 | 860.730.224 |
| SALDO FINAL DE CAJA | 212.247.161 | 426.187.722 | 642.212.096 | 860.730.224 | 1.082.172.551 |

PROHIBIDA SU COPIA