

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
BAR - RESTAURANTE Y ESTANCO LA CARRETA DEL
ARSENAL PARA MEJORAR SU NIVEL DE
COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**

HERNANDO JOSÉ CHARRIS BENEDETTI

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

2004

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL
BAR - RESTAURANTE Y ESTANCO LA CARRETA DEL
ARSENAL PARA MEJORAR SU NIVEL DE
COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**

HERNANDO JOSÉ CHARRIS BENEDETTI

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar
el título de Administrador de Empresas**

**Asesor
EUSTORGIO CARRASQUILLA BARONE
Economista**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARTAGENA DE INDIAS, D.T. y C.**

2004

Nota de Aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Cartagena de Indias, D.T. y C., 28 de mayo de 2004

Cartagena de Indias, 28 de mayo de 2004

Señores

COMITÉ DE GRADUACIÓN

Facultad de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente me permito presentar a ustedes para su revisión y posterior aprobación, mi trabajo de grado titulado **“ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BAR RESTAURANTE Y ESTANCO LA CARRETA DEL ARSENAL PARA MEJORAR SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO”**, como requisito para optar al título como Administrador de Empresas.

Cordialmente,

HERNANDO JOSÉ CHARRIS BENEDETTI
Cod. 9811501

Cartagena de Indias, 28 de mayo de 2004

Señores

COMITÉ DE GRADUACIÓN

Facultad de Administración de Empresas
Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar
Ciudad

Respetados Señores:

Por medio de la presente comunico a ustedes que he dirigido y asesorado al estudiante **HERNANDO JOSÉ CHARRIS BENEDETTI**, en su trabajo titulado “**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL BAR RESTAURANTE Y ESTANCO LA CARRETA DEL ARSENAL PARA MEJORAR SU NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**”, como requisito para optar al título como Administrador de Empresas.

Agradeciendo la atención prestada,

Cordialmente,

EUSTORGIO CARRASQUILLA BARONE

Asesor

AGRADECIMIENTOS

Deseo expresar mi más profundo agradecimiento a todos los que me ayudaron y apoyaron para realización de este trabajo:

A Dios, por darme la existencia y por haberme iluminado para terminar con éxito esta etapa de mi vida.

A mis padres, que siempre estuvieron apoyándome en todo momento para hacer posible mis metas.

A mis profesores, porque sin sus conocimientos no hubiera sido posible terminar este trabajo.

De igual forma agradezco especialmente al profesor Eustorgio Carrasquilla Barone, quien como asesor de esta tesis, aportó conocimientos y consejos que permitieron el desarrollo de este trabajo.

RESUMEN

1. TITULO

“Elaboración del Plan Estratégico para el Bar Restaurante y Estanco ***La Carreta del Arsenal*** para mejorar su nivel de competitividad en el mercado”

2. AUTOR

Hernando José Charris Benedetti.

3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Formular un Plan Estratégico para el *Bar Restaurante y Estanco La Carreta del Arsenal* de la ciudad de Cartagena a través de la realización de un diagnóstico que permita destacar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y a su vez establecer futuras líneas de acción conducentes al fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado.

4. METODOLOGIA

Es un proceso sistemático que parte de la formulación de un caso problema, hasta plantear unas estrategias como solución.

5. RESULTADOS

El presente estudio es de carácter Descriptivo-Analítico orientado hacia un plan operativo de desarrollo.

En los albores del siglo XXI, el mundo que nos rodea cada vez esta mas influenciado de cambios e incertidumbres. Paradigmas que se consideraban verdades en todos los aspectos, hoy son historia para contar a las generaciones del futuro. Procesos como la globalización de la economía, la apertura de los mercados, los tratados de libre comercio, la tecnología, las telecomunicaciones, han derribado barreras y fronteras geográficas.

Todos estos procesos traen consecuencias que se reflejan en la desregularización de la economía, la gran similitud entre los productos y servicios en el mercado, y como si fuera poco un cliente cada vez más exigente y conocedor que demanda diferenciación, calidad y en lo posible el mayor número de valores agregados. Es por todo esto necesario que las empresas pequeñas, medianas y grandes y en especial las del sector servicios deban direccionar y visionar sus mercados, volverse totalmente por y para el cliente, y ante todo fortalecer la calidad de los productos y servicios que produce o comercializa, para de esta forma generar ventajas competitivas, sin embargo, el cambio y la innovación será una constante y la capacidad de respuesta se convierte en una herramienta fundamental.

El presente trabajo es el resultado de varios meses de dedicación, investigación y observación, a un escenario de negocios, que no había desarrollado hasta este momento mayores acciones estratégicas.

6. ASESOR

Eustorgio Carrasquilla Barone. Economista

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ANTEPROYECTO	
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	23
1.4 DELIMITACION ESPACIAL – TEMPORAL	24
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	25
1.5.1 OBJETIVO GENERAL	25
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.6. MARCO REFERENCIAL	26
1.7 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	26
1.8 BASES TEÓRICAS	27
1.9 MARCO CONCEPTUAL	47
1.10 HIPÓTESIS	52
1.11 VARIABLE	52
1.11.1 Variable Independiente	52
1.11.2 Variable Dependiente	52
1.11.3 Operacionalización de las Variables	53
1. 12 DISEÑO METODOLÓGICO	54
1.13 TIPO DE INVESTIGACIÓN	54
1.14 POBLACIÓN	54
1.15 MUESTRA	55
1.16 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	56
1.16.1 Fuentes Primarias	56
1.16.2 Fuentes Secundarias	56
1.17 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE LOS DATOS	58

1.18 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS DATOS	
2. ESTRATEGIAS	59
3. PRINCIPIOS Y VALORES	62
3.1 PRINCIPIOS RECTORES DE LA CARRETA DEL ARSENAL	64
3.1.1 Innovación	64
3.1.2 Control	64
3.1.3 Honestidad	64
3.1.4 Respeto por el talento humano	64
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	65
5. ANÁLISIS INTERNO	66
5.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	66
5.1.1 Planeación	66
5.1.2 Organización	67
5.1.3 Dirección	67
5.1.4 Control	68
5.2 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	77
5.3 CAPACIDAD FINANCIERA	84
5.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA	90
5.5 CAPACIDAD COMPETITIVA	96
5.5.1 Macromapa Competitivo	103
6. ANÁLISIS EXTERNO	109
6.1 FACTORES ECONÓMICOS	109
6.1.1 La inflación	109
6.2 FACTORES SOCIALES, GEOGRÁFICOS, DEMOGRÁFICOS Y CULTURALES	112
6.3 FACTORES TECNOLÓGICOS	113
6.4 FACTORES COMPETITIVOS	114
6.5 FACTORES LEGALES, GUBERNAMENTALES Y POLÍTICOS	115
7. ANÁLISIS DOFA	121

8. DISEÑO VISIÓN Y MISIÓN DE LA CARRETA DEL ARSENAL	126
8.1 DISEÑO DE LA MISIÓN	126
8.2 PROPUESTA MISIÓN	127
8.2.1 Diseño de la Visión	127
8.3 PROPUESTA VISIÓN CORPORATIVA DE LA CARRETA DEL ARSENAL.	128
8.3.1 Objetivos Corporativos	128
9. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CARRETA DEL ARSENAL.	132
9.1 FUNCIONES DE LOS CARGOS Y NIVELES PROPUESTOS	132
9.1.1 Gerencia Administrativa	133
9.1.2 Jefe de Contabilidad	133
9.1.3 Jefe de Mercadeo	133
9.1.4 Jefe de producción	133
9.1.5 Cajera	133
9.1.6 Auxiliar de servicios varios	133
9.1.7 Coordinador de Domicilios	134
9.1.8 Auxiliar de Productos	134
9.1.9 Auxiliar de Bebidas	134
9.1.10 Auxiliar de Plancha y Parrilla	134
9.2 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS	134
9.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	135
9.4 MATRIZ DE CORRELACIÓN	136
10. PLAN DE ACCIÓN	137
11. PRESUPUESTO ESTRATÉGICO	143
11.1 ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN	144
11.2. SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO	145

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Capacidad Directiva de la <i>Carreta del Artesanal</i>	35
Figura 2. Capacidad del talento humano	44
Figura 3. Capacidad del talento humano	45
Figura 4. Capacidad técnica o tecnológica	57
Figura 5. Capacidad Competitiva	63
Figura 6. Calificación del servicio que presta	64
Figura 7. Razones por las cuales los clientes prefieren a <i>La Carreta del Arsenal.</i>	64

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Capacidad Directiva de <i>La Carreta del Arsenal</i>	35
Tabla 2. Capacidad del talento humano	44
Tabla 3. Capacidad del talento humano	45
Tabla 4. Capacidad Técnica o Tecnológica	57
Tabla 5. Capacidad Competitiva	63
Tabla 6. Variación acumulada del IPC en las principales ciudades	76
Tabla 7. Tasa de desempleo por ciudades	77
Tabla 8. Objetivos Estratégicos Administrativos	95
Tabla 9. Objetivos Estratégicos de Calidad y Servicio al Cliente	95
Tabla 10. Proyecto Estratégico de Talento Humano	96
Tabla 11. Objetivos Estratégicos de Mercadeo	97
Tabla 10. Proyecto Estratégico Tecnológico	96

LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1.	Diagnóstico PCI, capacidad Directiva	36
Cuadro 2.	Diagnóstico PCI, capacidad del talento humano	46
Cuadro 3.	Diagnóstico PCI, capacidad financiera	51
Cuadro 4.	Diagnóstico PCI, capacidad Técnica	59
Cuadro 5.	Diagnóstico PCI, capacidad competitiva	65
Cuadro 6.	Diagnóstico Externo POAM	82

INTRODUCCIÓN

La justificación para la realización de un plan estratégico para **La Carreta del Arsenal**, negocio de venta de productos y servicios del área de las comidas rápidas y la diversión nocturna en la ciudad de Cartagena, surge inicialmente por el grado de conciencia objetiva, el conocimiento y comprensión del entorno, y la connotación empresarial, de un medio bastante frecuentado por la comunidad universitaria y en general por todos los jóvenes, “la vida nocturna de la ciudad.

La segunda razón que me anima es mi formación como profesional en Administración de Empresas, lo que me obliga a ser emprendedor, disciplinado, con un liderazgo proactivo, de visión compartida, comunicativos y profundamente conocedor de la información que facilite la toma de decisiones, generando proyectos que redundan en la eficiencia, eficacia, y con una actitud de ciudadano del mundo, lo que implica una ampliación de conciencia.

Otro aspecto importante, es la posibilidad de contribuir de alguna manera al fortalecimiento y a la modernización del sector comercial y en especial el de los alimentos y bebidas para jóvenes de la ciudad de Cartagena, empresas que deben conducir objetivamente sus recursos, de tal forma que puedan ser flexibles y adaptables a la incertidumbre del entorno, por lo cual es necesario el desarrollo de un modelo administrativo que permita desarrollar estrategias acordes a un direccionamiento que busca la permanencia en el mercado.

Por todo esto, presento este trabajo de investigación para optar el título profesional en Administración de Empresas, que consiste en la elaboración de un proyecto de Planeación Estratégica al negocio ***La Carreta del Arsenal.***

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del Arsenal ubicado en el Barrio Getsemaní de la ciudad de Cartagena de Indias, D. T y C., específicamente en la Avenida del Arsenal, desde hace aproximadamente un (1) año empieza a perfilarse como un negocio distinto, ya que gracias a su nueva administración amplia su portafolio de servicios, para captar más clientes, mejorar su participación en el mercado y superar la crisis en este momento. No obstante su actual gerente Francisco Berrio Caviedes ha vislumbrado y manifestado la necesidad de adelantar acciones más concretas encaminadas hacia el mejoramiento de su posición en el mercado, apoyado en una serie de aspectos que bien vale la pena resaltar:

Es bien claro que la actividad que desarrolla en estos momentos el Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del Arsenal , como es la venta de almuerzos, comidas rápidas y licores, lo cual se caracteriza por ser un sector sensible al surgimiento cada vez más marcado de

competidores legales e ilegales, que de una u otra forma afectan la cobertura de los negocios que ocupan lugares privilegiados en el mercado como es el caso del Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del Arsenal, según datos suministrados por la Gerencia el negocio ha logrado alcanzar una participación hasta del 26%¹ en su zona de influencia.

La creación de nuevos establecimientos dedicados a la venta de licores es un fenómeno que incentiva día a día a empresarios a invertir en esta actividad comercial y se convierte en una seria amenaza que ha desplazado y seguirá desplazando a muchos negocios informales.

A pesar de lo manifestado anteriormente, es relevante precisar que el Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del Arsenal integra varias actividades en una sola (venta de comidas rápidas, licores y almuerzos), pese a esto no se descarta la posibilidad de originar un mercado más reñido con la aparición de negocios similares.

Aspectos como la tecnología que avanza a un ritmo impresionante, los rápidos cambios en los gustos, exigencias y expectativas del

¹DATOS SUMINISTRADOS POR EL GERENTE DE LA EMPRESA.

cliente aumentan el grado de incertidumbre y obligan a considerar el rumbo de las empresas, los cuales no son ajenos al Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del Arsenal.

De igual modo, es pertinente destacar aspectos de tipo interno que representan para la empresa debilidades que podrían convertirse en fortalezas si se lograsen contrarrestar oportunamente. La inexistencia de manuales de procedimientos y de funciones ocasionan dualidad de funciones en los puestos de trabajo, rutinización de las labores, distorsionan algunos procesos como la recepción y atención de pedidos, el control de los inventarios, el manejo de situaciones con el cliente, retrasos y demoras en la preparación de informes contables y financieros, afectando la toma de decisiones importantes para el restaurante.

Este último aspecto relativo al proceso de toma de decisiones se ha concebido desde que existe el negocio como algo tradicional, que se apoya en la intuición, en la experiencia y reacción ante los cambios repentinos que surgen del entorno, conllevando de esta forma a la carencia de planes de acciones concretas respaldados por un reconocimiento de los factores internos y externos mediante la utilización de técnicas estratégicas que coadyuven a la toma racional de decisiones, a enfrentar agresivamente las acciones de la

competencia, a ser proactivos y no reactivos, aprovechar las oportunidades del macroentorno, penetrar nuevos mercados y a subsistir en el sector.

1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuál es el plan estratégico que permitirá establecer líneas de acciones para mejorar la posición competitiva, fortalecer y permitir mayor crecimiento al Bar Restaurante y Estanco la Carreta Del Arsenal de la ciudad de Cartagena de Indias, D. T y C. ?

1.3 JUSTIFICACION

Esta investigación se enfoca principalmente hacia el Bar Restaurante y Estanco la Carreta Del Arsenal de la ciudad de Cartagena, a sus clientes y empleados; en primera instancia por ser el objeto de estudio y por que le va a brindar las herramientas necesarias para adelantar acciones o estrategias encaminadas a mejorar su posición en el mercado, contrarrestando las acciones de sus competidores, mejorando sus procesos internos enfocándose en la calidad y eficiencia de los mismos y afrontando los cambios que demande el entorno, lo cual se reflejará directamente en beneficios como creación de nuevas fuentes de ingresos, mejoramiento de la calidad de vida y bienestar para aquellas personas que están directa o indirectamente involucradas con el objeto social de la empresa en estudio.

Al investigador responsable de este estudio lo beneficia, por ser el autor de la investigación y porque le brinda la oportunidad de explotar su talento en materia de investigación y de proyectarse ante la sociedad como un ente generador de desarrollo, aportando con este estudio una base de datos que pueda ser utilizado para posteriores investigaciones que sirvan como antecedente y material de consulta para temas afines.

Así mismo, este estudio abre una ventana de oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y contrarrestarlos con la vida práctica; y para incentivar a propietarios, directivos y gerentes de empresas que no están exentas de situaciones similares a la del Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del Arsenal a tomar acciones para prevenir y afrontar condiciones de incertidumbre y riesgo con el futuro de los negocios.

1.4 DELIMITACION

La investigación se llevará a cabo tomando información correspondiente al periodo de tiempo comprendido entre el segundo semestre del año 2003 y el primer semestre del año 2004, con una proyección a cinco (3) años; en la ciudad de Cartagena de Indias, D.T y C, específicamente en el Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del

Arsenal ubicado en el Barrio Getsemaní, Avenida del Arsenal No. 10B
– 48.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para el Bar Restaurante y Estanco La Carreta Del Arsenal de la ciudad de Cartagena a través de la realización de un diagnóstico que permita destacar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y a su vez establecer futuras líneas de acción conducentes al fortalecimiento, crecimiento y mejoramiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar que genera cultura al interior de la empresa.
- Plantear valores y principios de la organización.
- Identificar las debilidades y fortalezas de la empresa, analizando cada uno de los procesos administrativos y operativos que se ejecutan al interior de la empresa.

- Definir un plan operativo y de análisis estratégico.
- Determinar las amenazas y oportunidades mediante la evaluación de las condiciones y necesidades del sector y acciones de la competencia.
- Utilizar la matriz DOFA, la matriz del perfil competitivo (MPC) y las cinco fuerzas de Porter para conocer los factores críticos de la empresa y su participación en el mercado.
- Definir el plan de acción con las diversas estrategias teniendo en cuenta sus áreas funcionales y objetivos que persigue la empresa para fortalecerse, crecer y mejorar su posición competitiva en el mercado Cartagenero

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.7 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Las consultas pertinentes efectuadas por el responsable de esta investigación conllevan a asegurar que no hay evidencia alguna respecto a la realización de estudios que sirvan como soporte o antecedentes investigativos, existen diversas investigaciones orientadas hacia la formulación y elaboración de planes estratégicos

para empresas de diversa naturaleza pero ninguna referida específicamente al Bar Restaurante y Estanco La Carreta del Arsenal la ciudad de Cartagena de Indias, D. T y C.

1.8 BASES TEÓRICAS

Las empresas excelentes saben cómo adaptarse y responder a los continuos cambios del mercado ya que practican el arte de la planeación estratégica orientada hacia el mercado.

La planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

El propósito de la planeación estratégica es contribuir a que la empresa seleccione y organice sus negocios de manera que se mantenga sana a pesar de posibles sucesos inesperados, poco favorables, en cualesquiera de sus negocios específicos o líneas de productos.

Tres conceptos básicos definen la planeación estratégica:

- El primero requiere que los negocios de la empresa se administraran como cartera de inversiones². El problema fue determinar qué negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en algunas fases, o finiquitados. Cada negocio ofrece un potencial distinto en cuanto a generar utilidades, por lo que los recursos de la organización deben orientarse de acuerdo con el potencial que cada negocio ofrece.
- El segundo concepto consiste en evaluar con precisión el potencial para generar utilidades a futuro de cada negocio, considerando la tasa de crecimiento del mercado, así como la posición de la organización.
- El tercer punto es el de la estrategia; para cada uno de los negocios, la empresa debe desarrollar un plan de juego para lograr sus objetivos a largo plazo. Cada empresa debe determinar qué es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Las funciones de planeación estratégica que enfrentan los directivos de las unidades de negocios se apoyan en seis pasos:

- Los estrategas
- Direccionamiento
- El diagnóstico
- Las opciones
- La formulación estratégica
- Formulación de Programas
- Retroalimentación y Control

1. LOS ESTRATEGAS: Se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de junta, directiva, el presidente o gerentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

Bajo este contexto definimos estrategia a toda aquella persona perteneciente a una empresa la cual tiene el poder o la autonomía de tomar decisiones relevantes en la empresa, se hace énfasis en lo

² JARILLO, José Carlos. Dirección Estratégica. 2ª Edición. Mc. Graw Hill. Santa fe de Bogotá. 1996. p 84.

relevante puesto que en la empresa de una u otra forma todos toman decisiones por muy mínimas que sean, pero los estrategas poseen la autonomía para la toma de decisiones definitivas de una empresa.

Gracias a la globalización las compañías se enfrentan a mercados turbulentos lo cual conlleva a que el talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidaran definitivamente sus ventajas competitivas.

Por ello, el proceso de la plantación estratégica debe ser lo mas participativo posible, de manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la misión, la visión y los objetivos de la organización.

2. EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

2.1 PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias y normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto, constituyen las formas de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Cuando se define la visión y la misión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no deben ser contrarios. Como normas que regulan un comportamiento los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse en direccionamiento estratégico de la empresa.

2.2 VISIÓN: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, lo define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar a su equipo gerencial a su alrededor.

La visión señala rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

2.3 MISIÓN: El administrador de una empresa conoce ahora las partes del entorno a las que debe dar seguimiento si la compañía pretende cumplir sus metas.

En general, la unidad de negocios debe hacer un seguimiento de las fuerzas clave del macroambiente (demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales) que puedan afectar su negocio, y de los actores microambientales importantes (clientes, competencia, canales de distribución, proveedores) que afecten su capacidad para generar utilidades en su mercado. La UEN debe establecer un sistema de inteligencia de mercadotecnia para detectar tendencias y desarrollos importantes. La administración necesita identificar las oportunidades y los riesgos implícitos en cada tendencia o desarrollo³.

³ **GUERIN-WILS LE LOUARN.** Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Serie Empresarial. Legis. Santafe de Bogotá. 1992. p. 40.

Humberto Serna en su obra de Gerencia Estratégica⁴ considera que dentro de los componentes de la auditoria externa hay que considerar específicamente los siguientes:

- **Factores económicos:** Son aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per capita, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- **Factores políticos:** Se refieren al uso o migración del poder. Datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas leyes); de los órganos de representación (senado, cámara, consejos estatales); otros agentes de gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- **Factores sociales:** Son aquellos que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores, como son la salud, el empleo, la seguridad, la cultura, etc.

⁴ SERNA Humberto. La Gerencia Estratégica. 3M Editores. p. 15

- **Factores tecnológicos:** Aquellos relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
- **Factores geográficos:** Los relativos a la ubicación, espacio, clima, topografía, recursos naturales, etc.
- **Factores competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con la competencia.

El análisis de estos factores conduce finalmente a la identificación de oportunidades y amenazas, así:

- **Oportunidades:** Uno de los propósitos más importantes de la exploración del entorno es el discernimiento de nuevas oportunidades. Una oportunidad de mercadotecnia es un área de necesidades en que la empresa puede alcanzar un desempeño rentable.

Estas oportunidades pueden enumerarse y clasificarse de acuerdo con su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la empresa tendría con cada una. La probabilidad de éxito de la empresa, con una oportunidad específica, depende de si sus

aptitudes para los negocios no sólo se acoplan a los requerimientos clave para alcanzar el éxito y operar en el mercado objetivo, sino que también superen a los de sus competidores. La mera competencia no constituye una ventaja competitiva; la empresa que mejor se desempeñe será aquella que sea capaz de generar el valor más alto para los clientes y de sostenerlo más tiempo.

- **Riesgos:** Un riesgo ambiental es un reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno, que conduciría, en ausencia de una acción de mercadotecnia dirigida al deterioro en las ventas o en las utilidades.

Los diferentes riesgos identificados pueden clasificarse de acuerdo con su gravedad y probabilidad de ocurrencia. Los más importantes son los susceptibles de perjudicar seriamente a la empresa, con alta probabilidad de que se presenten. Para estos riesgos, la empresa necesita elaborar un plan de contingencia que especifique por anticipado las modificaciones que puede hacer antes o durante la ocurrencia del riesgo.

Al integrar un cuadro de los riesgos y oportunidades más importantes que puede enfrentar una unidad de negocios en particular, es posible

caracterizar su grado de cualidades en general. Hay cuatro resultados posibles:

- Un negocio ideal es el que cuenta con grandes oportunidades importantes y pocos o nulos riesgos significativos;
- Un negocio especulativo ofrece muchas oportunidades y presenta riesgos considerables;
- Un negocio maduro cuenta con pocas oportunidades y riesgos de consideración;
- Un negocio conflictivo presenta pocas oportunidades y numerosos riesgos.

3 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (ANÁLISIS E FUERZAS Y DEBILIDADES): Una cosa es distinguir las oportunidades atractivas en el entorno y otra es disponer de las habilidades necesarias para alcanzar el éxito con estas oportunidades. Todo negocio necesita evaluar periódicamente sus fuerzas y debilidades. La administración divide la competencia del negocio en mercadotecnia, finanzas, producción y organización. Cada factor se evalúa como si se tratara de una fuerza principal, una fuerza menos, un factor neutral, una debilidad menor o una debilidad mayor. Una empresa con fuerte capacidad mercantil mostraría

cada uno de los 10 factores de la mercadotecnia, clasificados como fuerzas importantes. Al relacionar verticalmente las clasificaciones para un negocio específico, podemos identificar con facilidad las fuerzas y debilidades importantes del negocio.

Al examinar el patrón de atributos o puntos fuertes y aspectos débiles, el negocio no va a corregir todas sus debilidades, ni hará ostentación ante los demás de sus fuerzas. La pregunta a formularse es si el negocio debe limitarse a aquellas oportunidades en las cuales posee actualmente las fuerzas requeridas, o si debe considerar la posibilidad de mejores oportunidades donde quizá tendrá que adquirir o desarrollar determinados atributos⁵.

Algunas veces el desempeño de un negocio es deficiente no porque sus departamentos carezcan de la fuerza necesaria, sino porque no trabajan como un solo equipo. Las compañías que triunfan son las que han alcanzado el mayor nivel de competencia a nivel interno, no sólo en cuanto a competencia básica. Toda compañía debe administrar algunos procesos fundamentales como realización de nuevos productos, materia prima para productos terminados, ventas que llevan a más pedidos, pedidos de los clientes a realización de dinero en efectivo, los problemas de los clientes que se resuelven a

tiempo, etc. Cada proceso genera valor y requiere de trabajo interdepartamental en equipo. Si bien cada departamento puede tener un nivel de competencia fundamental, el desafío consiste en desarrollar un nivel superior de competencia en la administración de estos procesos (competencia con base en la capacidad).

En la misma obra de Humberto Serna de Gerencia Estratégica⁶ se hace alusión a los factores internos así:

- a. **Capacidad administrativa:** Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- b. **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto servicio, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

⁵ Ibid., p.38
ERNA, op. cit. p. 16

- c. **Capacidad financiera:** esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la organización tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, rotación de cartera, rotación de inventarios y otros índices financieros que se consideren importantes para la empresa y área de análisis.
- d. **Capacidad técnica o tecnológica:** en esta se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos de las empresas de servicio. por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica, exclusividad en los procesos de producción, ubicación física, intensidad en el uso de mano de obra, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
- e. **Capacidad del talento humano:** son todas las fuerzas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, ausentismo, capacitación, motivación, programas de desarrollo, etc.

4 FORMULACIÓN DE METAS: Una vez que la unidad de negocios ha definido su misión y examinado su entorno interno y externo, está preparada para establecer sus metas y objetivos específicos para el período de planeación. A esta etapa se le llama formulación de metas.

Muy pocos negocios persiguen sólo un objetivo. La mayor parte de las unidades de negocios persiguen una mezcla de objetivos que comprenden rentabilidad, crecimiento de ventas, incremento de participación en el mercado, contención de riesgos, innovaciones, renombre, etc. La unidad de negocios fija estos objetivos y administra por objetivos. Para que este sistema funcione, los diversos objetivos de una unidad deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

La unidad de negocios debe intentar disponer sus objetivos jerárquicamente, del menor al más importante.

En tanto sea posible, los objetivos deben enunciarse cuantitativamente. El objetivo "aumentar el rendimiento de la inversión" no es tan satisfactorio como "aumentar el rendimiento de la inversión al 15%" o "aumentar el rendimiento de la inversión en dos años al 15%". Los directivos emplean el término meta para describir objetivos muy específicos con respecto a la magnitud y el tiempo. La transformación de objetivos en metas concretas, susceptibles de ser cuantificadas, facilita el proceso de planeación, instrumentación y control administrativos.

Una empresa debe establecer metas realistas. Los niveles deben provenir de un análisis de las oportunidades que se le presentan a una UEN y de sus atributos.

Por último, los objetivos deben ser consistentes: no es posible "maximizar tanto las ventas como las utilidades" o "lograr las mayores ventas al menor costo", Estos objetivos se inscriben en una relación de intercambio. Algunos intercambios importantes son los siguientes:

- Márgenes de utilidad alta contra una alta participación en el mercado;
- Profunda penetración de los mercados existentes contra el desarrollo de nuevos productos;
- Metas de utilidades contra metas que no generan utilidades:
- Alto crecimiento contra escaso riesgo.

Cuando las metas no son consistentes surgirán confusiones. A menudo los directores generales (CEO) piden a sus administradores que inviertan en "crecimiento de la participación en el mercado a largo plazo" y luego los presionan para que obtengan "altas utilidades anuales". En tanto otros exhortan con claridad a sus administradores a que busquen obtener mayor participación en el mercado y que después se preocupen por las utilidades. Cada opción en el conjunto de intercambios anterior exigirá una estrategia de mercadotecnia distinta.

5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS: Las metas indican qué pretende lograr una unidad de negocios: mientras que la estrategia ofrece la respuesta en cuanto a cómo llegar a ellas. Toda empresa debe adaptar una estrategia para lograr sus metas. Si bien es posible enumerar muchos tipos de estrategias, Porter las sintetizó en tres tipos genéricos que brindan un buen punto de partida para la concepción estratégica:

a. Liderazgo total en costos: La compañía trabaja con intensidad para obtener los menores costos de producción y distribución; así está en posibilidad de fijar precios más bajos que la competencia y captar una mayor participación en el mercado. Aquellas empresas que propugnan por esta estrategia deben tener gran capacidad en ingeniería, compras, fabricación y distribución y requieren de menos conocimientos de mercadotecnia. El problema con esta estrategia es que, por lo regular, surgirán otras empresas que ofrezcan precios aún más bajos y perjudique a la empresa que apuesta todo su futuro con esta estrategia. La clave consiste en lograr los costos más bajos entre aquellos competidores que adopten una diferenciación similar u objetivo de la estrategia.

- b. Diferenciación: El negocio se concentra en alcanzar un desempeño superior en alguna área importante en beneficio del cliente, valuada por el mercado como un todo. Puede pugnar por ser líder en servicios, en calidad, estilo, tecnología, etc., pero es poco probable que sea líder en todo. La empresa cultiva aquellos atributos que le darán una ventaja diferente de desempeño en alguna línea de beneficio. Así, la empresa que busca el liderazgo en calidad, debe fabricar o comprar los mejores componentes, mezclarlos con experiencia, inspeccionarlos con cuidado, etc.

- c. Enfoque: En este tipo de estrategia el negocio se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado, más que pugnar por participar en todo el mercado. La empresa llega a conocer las necesidades de estos segmentos y pone en práctica el liderazgo de costos o alguna forma de diferenciación dentro del segmento meta.

Según Porter, las empresas que practican la misma estrategia, encaminada al mismo mercado, constituyen un grupo estratégico. Aquella empresa que instrumente la mejor estrategia tendrá las mayores utilidades. Por lo tanto, la compañía que tenga el costo más bajo entre las que practican esa estrategia, tendrá un mejor

desempeño. Porter indica que las empresas que no practican una estrategia definida –las indecisas- son las que peor se desempeñan. Los indecisos tratan de desempeñarse bien en todas las dimensiones estratégicas, pero ya que éstas requieren formas diferentes y con frecuencia inconsistentes para organizar la empresa, terminan por no ser excelentes en nada.

6 FORMULACIÓN DE PROGRAMAS: Una vez que el negocio ha desarrollado sus estrategias principales, debe instrumentar programas de apoyo. Por consiguiente, si ha decidido el liderazgo tecnológico, deberá echar a andar programas que fortalezcan a sus departamentos de investigación y desarrollo, recaben información acerca de las tecnologías más avanzadas, desarrollen productos líderes, capaciten a su fuerza de ventas, desarrollen programas de publicidad para comunicar su posición como líderes en tecnología, etc.

7 INSTRUMENTACIÓN: Aún cuando la empresa haya desarrollado una estrategia clara y programas de apoyo bien pensados, esto quizá no sea suficiente, ya que la empresa puede fallar en sus procesos de instrumentación. En el marco de las "7-S" (del inglés strategy, structure, systems, style, staff, skills, shared values), los tres primeros elementos (estrategia, estructura y sistemas) se

consideran el hardware del éxito, y los siguientes cuatro (estilo, equipo humano, habilidades y valores compartidos) son el software.

El estilo significa que los empleados de la empresa comparten una forma común de pensar y comportarse.

El segundo elemento, habilidad o capacidad, significa que el personal domina las habilidades que se requieren para llevar a cabo la estrategia de la empresa.

El tercer elemento es la selección de persona, por lo cual significa que la empresa ha contratado gente capaz, que la ha capacitado y le ha asignado las funciones adecuadas.

El cuarto elemento, valores compartidos, significa que los empleados comparten los valores y misiones que los guían.

6 RETROALIMENTACIÓN Y CONTROL: Según instrumente su estrategia, la empresa necesita hacer un seguimiento de sus resultados y de los nuevos desarrollos en su medio. Algunos ámbitos son muy rentables de un año al siguiente; sin embargo, otros cambian con rapidez y de manera, hasta cierto punto, predecible. La empresa puede estar segura sólo de una cosa: las

circunstancias cambian. Cuando un cambio tiene lugar, la compañía necesita revisar su instrumentación, programas, estrategia y, a veces, hasta sus objetivos.

El ajuste estratégico de una empresa con su posición en el mercado, se erosiona sin remedio, debido a que el ámbito de mercado casi siempre tenderá a cambiar más rápido que las "7-S" de la empresa. Por consiguiente, es posible que una empresa siga siendo eficiente mientras se vuelve ineficaz. Peter Drucker señala que es más importante hacer lo adecuado (ser eficaz) que hacerlo adecuadamente (ser eficiente). Las compañías excelentes sobresalen en ambos aspectos.

Una vez que una organización empieza a perder su posición en el mercado por no responder a los cambios críticos de las circunstancias, tiene muy pocas opciones.

Las organizaciones, en especial las grandes, tienen mucha inercia. Se constituyen como máquinas eficientes y es difícil cambiar alguna de sus partes sin tener que ajustar el resto. No obstante, las organizaciones pueden cambiar mediante el liderazgo, tal vez anticipándose a una crisis, pero efectivamente en medio de una crisis. La clave de la supervivencia organizacional consiste en la

voluntad de la organización para examinar el entorno cambiante y adoptar nuevas metas y comportamientos apropiados. Las que son adaptables hacen un seguimiento continuo de su ámbito e intentan, mediante la planeación estratégica flexible, mantener una adaptación viable con un contorno que evoluciona.

1.9 MARCO CONCEPTUAL

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

Capacidad competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicación, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

Capacidad de talento humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación de programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas y debilidades que tenga que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

Capacidad financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

Capacidad técnica o tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, patentes, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, etc.

Debilidades: Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

Estrategas: Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, el presidente o gerente y los vicepresidentes) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas 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. Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

Fortalezas: Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Misión: Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Monitoria estratégica: Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer información para la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos globales: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

Objetivos: Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

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

Planes de acción: Son las tareas que debe realizar cada área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.

Principios organizacionales: Es el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización.

Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

Proyectos estratégicos: Numero limitado de áreas estratégicas en los cuales la empresa, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

Revisión externa: Proceso de identificar las oportunidades y amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. La integran el análisis de factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos.

Revisión interna: Proceso para identificar fortalezas, debilidades de la organización ó del área o unidad estratégica. La integran el análisis de capacidad directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano.

Visión: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa esté dentro de 3 ó 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

1.10 HIPÓTESIS

La ejecución de un plan estratégico en el restaurante y estanco la Carreta permitirá fortalecer el desarrollo de sus procesos, crecer y aumentar su nivel de competitividad y participación en el mercado cartagenero.

1.11 VARIABLES

1.11.1 Variable Independiente

Plan Estratégico

1.11.2 Variable Dependiente

Fortalecimiento, desarrollo y aumento de participación y competitividad en el mercado cartagenero.

4.1.3 Operacionalización de las variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Fuentes
V.I Plan estratégico	Diagnostico estratégico	<p>Factores internos</p> <p>Capacidad:</p> <p>Directiva Financiera Competitiva Tecnológica T. humanos</p> <p>Factores externos</p> <p>Económicos Políticos Legales Sociales Culturales Legales Tecnológicos</p>	<p>Directivos Manuales de la empresa Observación directa</p> <p>DANE Cámara de Comercio Encuesta a directivos Registros Estadísticas</p>
	Direccionamiento estratégico	Misión Visión Principios Índices de gestión	Directivos Diseño de los autores
V.D. Posicionamiento desarrollo aumento de participación en el mercado	Ventaja competitiva	Ventas Participación Rentabilidad Calidad del servicio	Cuestionarios Registro de ventas Análisis de documentos

1.12. DISEÑO METODOLOGICO

1.12.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio de acuerdo a sus características es considerado en primera instancia como tipo exploratorio al comprobarse la inexistencia de investigaciones previas relacionadas directamente con él. Posteriormente pasa a ser de tipo descriptivo; por cuanto permite describir y destacar las características relevantes de cada área funcional del restaurante para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas y finalmente plantear las estrategias que conduzcan a mejorar su posicionamiento en el mercado competitivo.

1.14 POBLACION

La población total está representada por 3 directivos, 15 clientes internos y 2.000 clientes externos⁷.

⁷ Datos obtenidos de los registros de la empresa.

1.15 LA MUESTRA: Muestra de clientes externos: La selección de la muestra referente a los clientes externos se hizo aplicando la siguiente formula estadística:

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 * P * Q * N}{E^2 (N - 1) + Z^2 \alpha / 2 * P * Q}$$

N = Población total

n = Muestra representativa (Número de encuestas a realizar).

Z = Área de probabilidad bajo la curva normal.

α = Coeficiente de confianza.

P = Probabilidad de éxito.

Q = Probabilidad de fracaso.

E = Error muestral.

$$n_1 = \frac{(1.96)^2 * 0.50 * 0.50 * 2.000}{(0.05)^2 (2.000 - 1) + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50} = \frac{1.920}{6}$$

n₁ = 320

Muestra de clientes internos y directivos: En lo referente a la selección de la muestra de los empleados y directivos se realizará un censo poblacional, que consiste en tomar a la totalidad de los miembros que hacen parte de la organización por ser un número bastante reducido y porque permite garantizar la veracidad de los resultados que se muestran a continuación:

1.16 FUENTES DE RECOLECCION DE LA INFORMACIÓN

1.16.1 Fuentes Primarias: Para este caso se consideran como fuentes de información primarias las siguientes:

Empleados: Constituyen una fuente importante dado que a través de ellos se posibilita conocer toda la información concerniente a la prestación del servicio a los clientes externos porque son los que día a día están en contacto directo con él público; permitiendo de esta forma contar con una información veraz y confiable.

Personal Directivo: A través de los directivos es posible conocer las proyecciones y metas futuras que tiene la empresa, así como sus apreciaciones respecto a la situación actual de la organización permitiendo de esta forma realizar un diagnostico estratégico.

Clientes Externos: Mediante este se puede conocer el grado de fidelidad de cada cliente, motivos y hábitos de compra y el porcentaje del mercado que cubre el restaurante.

1.16.2 Secundarias: En este caso constituye la fuente de información secundaria los siguientes:

Textos: Involucran todos los libros referentes al tema de la Gerencia estratégica, administración, competitividad, administración del personal etc. y todos aquellos que guarden relación con el tema en cuestión.

Revistas especializadas, boletines, folletos etc.

Internet: Incluye todas las direcciones que posibiliten la búsqueda de datos importantes para el estudio.

Medios Magnéticos: Como el CD ROM o DISKETES que contengan información alusiva al tema o informes acerca de la empresa.

1.17 TECNICAS DE RECOLECCION DE LOS DATOS

Se acudirá al método de observación directa y a la técnica de encuestas; puesto que éstas permiten obtener información de primera mano y además brindan la oportunidad de estar en contacto directo con la población objeto de estudio.

1.18 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Una vez recopilada la información, se procedió a la utilización de herramientas estadísticas tales como diagramas de pastel y gráficas de barra porque a través de ellas pueden interpretarse los datos de una forma más clara y concisa y porque dan mayor formalidad al estudio; también se utilizarán cuadros estadísticos con el fin de complementar la información cualitativa; todo esto con el propósito de hacer más fácil el análisis de la información y de llegar a resultados más precisos.

2. ESTRATEGAS

En una organización, se definen como estrategias, las personas o funcionarios que por su posición dentro de la compañía les corresponde la definición de objetivos y políticas de su entorno empresarial, no obstante en la búsqueda de la eficiencia, la eficacia y la auto dirección de los equipos, se reconsideran los estrategas, como las personas o funcionarios que tienen la capacidad de tomar decisiones inherentes al cargo que desempeñan y a todo lo que concierne al desarrollo del presente y futuro de la empresa.

De esta forma el proceso de planeación estratégica puede ser más participativo de manera que todos los actores se sientan comprometidos con los valores y el direccionamiento estratégicos planteados.

En el ***Restaurante Bar La Carreta del Arsenal***, luego de practicar una observación exhaustiva y de realizar entrevistas a los funcionarios del establecimiento. se puede concluir que el nivel decisorio está limitado a la Gerencia, quien dirige y coordina las actividades que se realizan en las diferentes áreas.

El Gerente es quien se encarga del proceso de planeación de proyectos, este nunca es documentado, solo se manifiesta que acciones se van a tomar y cómo se van a realizar, para comenzar inmediatamente a trabajar en ello, así mismo es quien se encarga de evaluar los proyectos y determinar qué tan ventajosos pueden resultar en el campo de las finanzas y operativización de estos. La

parte directiva hasta el momento no ha buscado involucrar al resto del equipo en la planeación y/o programación de sus actividades y que organicen sus labores.

Lo anterior indica que en su estructura organizacional y específicamente en su Alta Gerencia maneja un estilo gerencial de tipo autocrático, dado que no aplican el modelo administrativo de Empowerment a los empleados, por tanto, no se le tienen en cuenta sus opiniones, sugerencias e inquietudes, porque en realidad la toma de decisiones es muy limitada por parte de la Gerencia.

De esta forma y luego de un profundo análisis, el proceso de plantación Estratégica de **La Carreta del Arsenal** propone, reconsiderar su proceso de toma de decisiones creando espacios donde los actores de la organización puedan participar y aportar desde su perspectiva, conocimiento y experiencia todo aquello que puede optimizar la operación y el alcance de los objetivos de la organización.

Analizando esta situación dentro de la empresa, podemos determinar que la forma como se muestra el estratega, sus acciones de podrían calificar como un estratega fuerte cuyas decisiones son de impacto alto.

Para poder implementar este cambio la empresa debe:

- Crear espacios donde se dé el intercambio de aportes.
- Generar un conocimiento y reconocimiento de las actividades de todos los miembros de la organización.

- Capacitar en las herramientas de trabajo necesarias a los funcionarios (Crecimiento personal, Trabajo en equipo, Comunicación, Indicadores de Gestión entre otros).

- Desarrollar estrategias de empoderamiento en cada nivel de la organización.

- Establecer cual es el compromiso de calidad de la empresa .

3. PRINCIPIOS Y VALORES

La Carreta del Arsenal tiene la imperante necesidad de identificar los valores y principios que se deben adoptar en su organización para lograr sus propósitos, estos valores o el conjunto de ellos transformados en principios, son los que rigen el que hacer dentro de las empresas y se convierten en el sello personal del know how de sus funcionarios, estos principios, que son conjuntos de valores y que además, pueden ser planteados solo como valores o como principios, se soportan en el conjunto de creencias que una organización anuncia y que se manifiestan y se hacen realidad en su cultura, estos pueden ser de un valor superior en la sociedad, en los individuos, en lo técnico, en lo social, político y religioso.

En los procesos de planeación estratégica la definición o redefinición de los valores es un paso fundamental que refuerza el desarrollo de la gestión estratégica y se convierte en el punto de partida.

Este inicio es un marco de referencia que inspira y reglamenta la vida de la organización, no obstante por ser tan subjetivos es necesario determinarlos con el concurso de todos los miembros del equipo, y su definición debe el consenso de la opinión y la creencia predominante en la organización.

En esta etapa es importante determinar cuales valores son reales y cuales son ideales: Los reales no siempre son declarados, pero si percibidos y los ideales son declarados pero no implantados, sin

embargo, son estos últimos los que impulsan al reto del cambio y al liderazgo efectivo en la búsqueda de convertirlos en algo contagioso. A nivel empresarial deben existir y operacionalizarse en la práctica, de manera que se conviertan en parte integral del sistema y de la cultura de la empresa.

Peters y Waterman (New York, 1982: 285) identifican siete creencias administrativas predominantes de las empresas exitosas que marcan una pauta dentro del contexto administrativo mundial:

- Creencias en ser el mejor
- Creencias en la importancia de los detalles de la ejecución
- Creencias en la importancia de las personas como individuos
- Creencias en la calidad y servicio superior al cliente
- Creencias en la innovación
- Creencias en la importancia de la informalidad para mejorar la comunicación.
- Creencias en la importancia del crecimiento económico

Es importante anotar que los valores deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que se opera, es decir, deben ser apropiados.

Valores Reales encontrados en la ***Carretera del Arsenal***.

- El rumor y el chisme como canal de comunicación
- Comunicación en una sola vía-descendente.
- Gerencia y Poder Centralizado
- Facilismo
- No compromiso

3.1 PRINCIPIOS RECTORES DE LA CARRETA DEL ARSENAL.

3.1.1 Innovación. Mantenerse en el mercado, implica satisfacer al cliente, manejar un nivel de innovación acorde a los cambios que el producto requiere ser flexibles y adaptables a cualquier cambio, implica una necesidad constante de comunicación con el cliente, para reflejarse en los productos y servicios que ofrece la carreta, este principio involucra otro valor importante: el talento humano.

3.1.2 Control. El éxito de la organización se mide en la calidad de su mercadeo?. La competitividad exige control en costos, en la calidad, en el conocimiento y satisfacción oportuna de necesidades y expectativas del cliente, lo que implica manejar precios, costos, y calidad en el servicio, para la carreta el control es un estilo de vida que le permite ser rentables.

3.1.3 Honestidad. Para *La Carreta del Arsenal*, el principio de la honestidad es la transparencia en el actuar de todos sus miembros, el respeto por las leyes así como el cumplimiento de políticas y normas de comportamiento en las interacciones con los clientes internos y externos.

3.1.4 Respeto por el talento humano. La *Carreta* se ve como un grupo de personas unidas por un fin común, lo que implica responsabilidad y derechos recíprocos. La confianza y el respeto son valores que cimientan esta relación, pero con exigencia y cumplimiento de las obligaciones producto de la decisión de pertenecer al equipo. Las conductas organizacionales se basan en la satisfacción de la jerarquía de valores y en la forma en que estos impactan el que hacer de la organización.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Actualmente en la empresa no se realiza control de gestión, no se manejan índices que permitan evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas u “objetivos”, más aún no se tienen documentados los objetivos corporativos, la visión, la misión, los principios, se carece de un código de ética para que los empleados conozcan el direccionamiento y los valores que deben desarrollar para el buen desempeño de sus labores, especialmente en el servicio al cliente, es decir, no existe cultura organizacional documentada y difundida a todo el personal. El control que se ejerce es por medio de reuniones de los directivos con el personal para resaltar los aspectos en los cuales se está fallando y buscar la manera de corregirlos, especialmente con el departamento de Contabilidad.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la compañía supone un reconocimiento de las áreas funcionales con que cuenta actualmente, la forma como se llevan a cabo los procesos y subprocesos en cada una de ellas, así como la forma como favorecen o limitan las acciones adelantadas por la empresa, entre ellas hay que considerar:

- Capacidad directiva
- Capacidad del talento humano
- Capacidad financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad competitiva

5.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

El análisis de la capacidad se hace considerando las cuatro fases del proceso administrativo que son la planeación, organización, dirección y control.

51.1 Planeación. *La Carreta del Arsenal* es una empresa que históricamente no ha utilizado ningún método de planeación de mediano o largo plazo, esta característica se comprueba con el estudio realizado en esta investigación, mediante la cual se logró determinar la carencia de misión, visión, objetivos, políticas y planes de acción, convirtiéndose esto es una debilidad con impacto significativo para la compañía.

Además, se puede observar el carácter reactivo de la mayoría de las decisiones de la gerencia, siendo esta la manera como usualmente enfrentan los problemas que se presentan en el campo de acción de la organización, representando otra debilidad con mediano impacto.

5.1.2 Organización. Actualmente la empresa no cuenta con una organización formalmente establecida y conocida por sus empleados y clientes. Esto se refleja en la no existencia de un organigrama. Los empleados por su parte consideran adecuada la organización actual de la empresa, sin embargo, son conscientes de que se están haciendo esfuerzos para mejorar esta condición, de esta manera es como los empleados perciben el factor organizativo. Otro aspecto importante y clave en el análisis es la existencia de una inadecuada distribución de las actividades en las áreas funcionales de la empresa, de tal manera que algunas labores no se realizan en el área de trabajo más indicada, trayendo consigo la ineficiencia en algunos procesos. La presencia de estos factores significa para la empresa una debilidad con impacto bajo, dado que los objetivos hasta cierto punto se han venido logrando a pesar de no contar con una estructura organizacional y manuales como mecanismos de control.

La empresa cuenta con un manual de funciones a pesar de no contar con una estructura acorde a los requerimientos de la misma, esto favorece hasta cierto punto la ejecución de las tareas que corresponde a cada empleado, puesto que cuentan con una guía que les permite conocer la rutina que deben cumplir.

5.1.3 Dirección. En cuanto a la capacidad de dirección en la empresa, se puede destacar en primera medida la poca capacidad de liderazgo que demuestran sus directivos y empleados.

También se puede considerar que el proceso de comunicación es eficiente y efectivo dado que los empleados se sienten satisfechos en este aspecto como clientes internos que son de la compañía.

Se detectaron fallas en lo que se refiere a los sistemas de participación, coordinación y motivación; variables importantes en la capacidad directiva, ocasionando con esto una debilidad de mediano impacto para la compañía.

Los empleados expresan que la administración no los tiene en cuenta para tomar decisiones que los afecten directamente a sus actividades, tampoco sienten medios de participación activa.

5.1.4 Control. Para este análisis se tomaron en consideración dos aspectos: el primero es el control de desempeño de los empleados y el segundo referente al control de los procesos.

En cuanto al control de desempeño se puede asegurar que después de haber hecho una revisión documental y el análisis de la información obtenida, que no se tiene sistema alguna de evaluación de desempeño, índices de gestión o estándares de rendimiento, de tal manera que se pueda determinar la eficiencia del personal en la empresa.

Para evaluar el control de los procesos se encuentran serias deficiencias que se facilitan porque éstos no están estandarizados, definidos de una manera clara y algunos no se realizan en el centro de trabajo más conveniente; representando así una debilidad con impacto alto. Los procedimientos de control existentes hacen muy

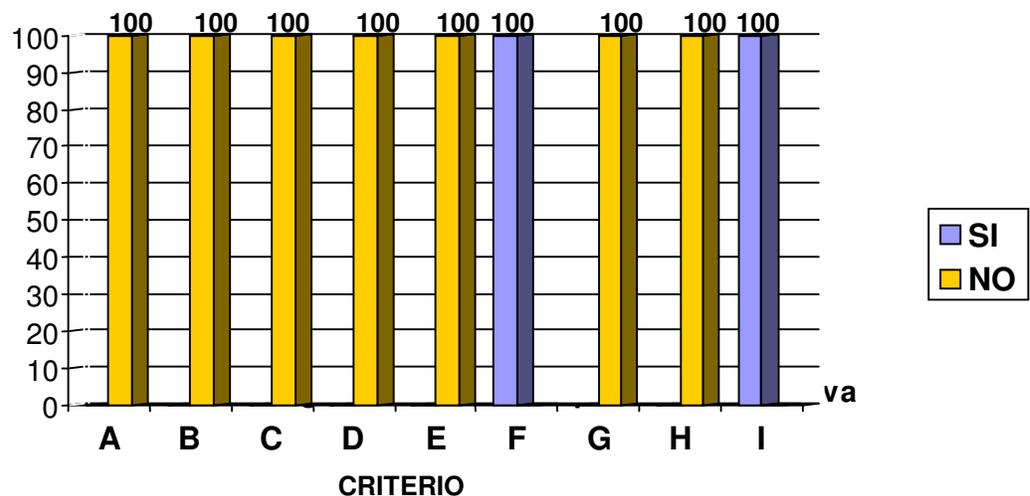
difícil establecer responsabilidades cuando se presentan fallas o errores de procedimientos.

Tabla 1. Capacidad Directiva de *La Carreta del Arsenal*

Capacidad Directiva	Si	No
A. Cuenta con un organigrama explícito	0	100%
B. Tiene claramente definida la misión y visión	0	100%
C. Existen objetivos generales y específicos	0	100%
D. Existen planes a corto, mediano y largo plazo	0	100%
E. Existe un manual de procedimientos	0	100%
F. Existe un manual de funciones	100%	0
G. Los gerentes delegan autoridad en forma adecuada	0	100%
H. Existe alto nivel de motivación de los empleados	0	100%
I. Es baja la rotación y el ausentismo en los empleados	100%	0
J. Utiliza conceptos de planeación estratégica	0	100%
K. Son efectivos los mecanismos de control y recompensas	0	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Figura 1. Capacidad Directiva de *La Carreta del Arsenal*



Perfil De Capacidades Internas (Pci)

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa - Responsabilidad Social									
Uso de planes estratégicos - Análisis estratégicos									
Evaluación y pronóstico del medio									
Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes									
Flexibilidad de la estructura organizacional									
Comunicación y control gerencial									
Orientación empresarial									
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.									
Agresividad para enfrentar la competencia									

Fuente: Gerencia

El cuadro 1. Diagnóstico PCI, Capacidad Directiva. Dentro de una empresa la capacidad directiva representa, todos aquellos esfuerzos o decisiones que la alta gerencia realiza con el propósito de utilizar los recursos de que ésta dispone para lograr los objetivos de la organización es decir, representa todo el esfuerzo de los directivos en aras del cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales.

Dentro del Perfil de Capacidades Internas (PCI), en lo que corresponde a la Capacidad Directiva podemos distinguir los

siguientes aspectos que revierten gran importancia a la hora de realizar un análisis a dicho factor:

- La imagen corporativa – Responsabilidad social: El primer aspecto hace referencia a como el gerente o administrador de la empresa, trata en la medida de sus capacidades de mantener y exaltar la imagen de empresa ante el mercado, es decir, personalizar, refrendar una garantía de autenticidad y señalar una pertenencia para con la organización, pues el objetivo de la imagen corporativa es el de impregnar la mente colectiva con ciertos mensajes, imágenes y símbolos que le permitan ser reconocida y diferenciada por los clientes ante otras que se encuentre realizando la misma actividad económica.

El uso sistemático de signos de identidad, consigue el efecto de hacer constancia en la mente, hacer presencia y aumenta la notoriedad en la mente.

La imagen sobrepasa las funciones inmediatas y se convierte en un valor, es decir forma el “good will”. Good Will que se consigue con una definición clara y puntual de los objetivos y metas organizacionales, en interacción directa con las habilidades, destrezas, experiencia y conocimiento que tenga la gerencia a la hora de orientar su esfuerzo hacia el logro de una imagen corporativa reconocida, exaltada e identificada en el mercado.

En cuanto a la responsabilidad social, esto expresa el compromiso que debe tener la empresa de mejorar los efectos positivos y reducir los negativos que su actividad pueda

ocasionar al entorno donde se halla, en otras palabras, procurar por mantener un entorno social y ambiental apto para el libre crecimiento de desarrollo de la comunidad directamente afectada.

- Uso de planes estratégicos – Análisis Estratégicos: Ante situaciones tan cambiantes del mercado, se hace necesario que el personal directivo, en especial la gerencia, debe estar presto ante cualquier eventualidad que pueda afectar de una u otra forma el andar lógico de la empresa esto es, que el gerente debe saber interpretar la información interna y aquella que el medio le provee, para poder evaluar la situación actual de la empresa en cuanto a la competitividad y demás factores que inciden positiva o negativamente sobre ella, y así anticipar y decidir sobre el rumbo de la organización a futuro.
- Evaluación y pronóstico del medio: Esta herramienta va muy de la mano con el anterior ítem; y representa que tan atenta esta la gerencia para hacer evaluaciones constantes del entorno que la rodea, o de su mercado, y si basados en el análisis de estas evaluaciones junto con las expectativas y metas trazadas, el gerente es capaz de predecir situaciones futuras favorables o desfavorables para la empresa, todo con el ánimo de alcanzar las metas establecidas, y por supuesto dentro del rumbo previamente definido en los objetivos organizacionales.
- Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes: Permite establecer en términos de tiempo, la velocidad de reacción que tiene la gerencia ante escenarios volátiles de mercado, como los gustos y preferencias de los clientes, los nuevos clientes, el

impacto que trae la apertura de un nuevo establecimiento que realiza la nuestra misma actividad, condiciones de crisis económica generalizada como el desempleo, la inflación, y algunas derivadas de ellas como la inseguridad, violencia, etc. Es aspecto se constituye en un aparte clave a la hora de evaluar el desempeño directivo pues, nos evidencia que tan reactivos o proactivos podemos llegar a ser, y el cómo se reacciona en cuanto a tiempo de ejecución al momento de tomar una decisión para hacerle frente a una situación de oportunidad o de adversidad.

- Flexibilidad de la estructura organizacional: Este factor viene influenciado por las condiciones mismas de mercado es decir, que de acuerdo a circunstancias del entorno, exista la posibilidad de adaptara la estructura de la organización (ensanchándola, reduciéndola, alargándola, etc.) a los requerimientos o exigencias de mercado o de competitividad, que le permitan a la empresa seguir funcionando de la mejor manera posible.

- Comunicación y control: La comunicación y el control hacen referencia al proceso de intercambio de información entre la gerencia y el personal, como se dá, de que manera se transmite la información desde la gerencia, hacia los empleados y viceversa, medios se utilizan para lograr que el mensaje emitido sea captado e interpretado adecuadamente. El control, es la caracterización de parámetros que establecen si las actividades que se desarrollan, están efectuándose en forma correcta y de acuerdo a lo definido dentro de un plan de ejecución o medidas previamente implantadas.

- Orientación empresarial: Define el curso claro de acción hacia el cual están dirigidos todos los esfuerzos organizacionales, y como el gerente percibe esa esencia, teniendo como eje lo establecido en la visión y misión corporativa. Este ítem permite establecer si la empresa está realmente enfocada hacia un punto concreto, si se encuentra realmente coordinando sus acciones en busca de su horizonte, sus objetivos y sus metas.

- Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa: Es una condición que se genera al interior de la empresa, por la capacidad que esta tenga para ofrecer un ambiente de trabajo agradable, seguro y estable a todo aquel personal que posea cualidades, habilidades y destrezas especiales, que le permitirá alcanzar en forma eficiente y efectiva sus objetivos. En el mismo sentido, es una cualidad atractiva que la empresa genera hacia los oferentes de empleo, dado que se convierte en la meta de todo aquel que está en busca de trabajo, y como consecuencia de ello le parece que el emplearse en dicha empresa se convierte en un gran logro.

- Agresividad para enfrentar la competencia: Esto es, la forma como la empresa le hace frente a sus más cercanos competidores. Es cómo ella establece y dispone de las estrategias a seguir para contrarrestar cualquier situación en la que se halle involucrada, si su forma de hacer frente a la competencia es contraatacando de manera enérgica y sin temor como líder, o simplemente es una seguidora, que reacciona en forma pasiva a lo que el líder establece.

Análisis de Resultado Cuadro 1. Diagnóstico PCI, Capacidad Directiva

A continuación se hará un análisis específico de aquellos puntos en los que se detecta una franca debilidad y puntos fuertes en los que es preciso realizar mayores esfuerzos, para que en el futuro no se conviertan en debilidades y afecten el andar de la empresa.

En cuanto a la imagen corporativa y la responsabilidad social, según lo que se pudo apreciar, la empresa presenta una fortaleza baja y por consiguiente un impacto bajo dentro de estas capacidades porque no existe un marcado interés por parte de la gerencia por exaltar la imagen de la organización para que de esta manera sea reconocida en el sector al cual ella pertenece, se debe hacer un mayor esfuerzo por tratar de mejorar aún más la imagen que ya los clientes tienen de ésta, y participar más en procurar incrementar el desarrollo de la comunidad en donde se encuentra ubicada es decir, propiciar espacios de participación y de comunión entre el establecimiento y la comunidad que se halla dentro de su entorno, para de esta forma ampliar su imagen y lograr una mayor compromiso con su entorno.

Es en igual forma destacable que la empresa posee como debilidad alta el uso de planes y análisis estratégicos, esto es la no utilización de éstas herramientas que posibilitan plantear acciones dirigidas a afrontar cualquier situación presente y/o futura en la que pueda estar involucrada la organización. El uso de este tipo de herramientas le brinda a la empresa bases sólidas para la toma de decisiones ante cualquier eventualidad.

En cuanto a la evaluación y el pronóstico del medio, la empresa posee una debilidad, aunque no muy marcada si no es atendida apropiadamente puede convertirse en problema, dado que es importante tener claro el comportamiento

del entorno para así tomar las precauciones necesarias ante cualquier situación anómala que el mercado presente.

La Carreta del Arsenal, presenta una respuesta aceptable ante condiciones cambiantes a pesar de no realizar en forma adecuada una evaluación y pronóstico del medio, lo que puede significar que aunque no se tiene una idea estricta del entorno que los rodea la gerencia hace un gran esfuerzo para poder adaptarse rápidamente ante situaciones variables del mercado.

La flexibilidad de la estructura organizacional, aunque es una fortaleza baja, es necesario procurar convertirla en alta, para de esta manera ajustarse más rápidamente a las necesidades que esta requiera. Casos especiales son la comunicación y control gerencial, la orientación empresarial y la habilidad para atraer y retener gente altamente creativa pues, son un punto altamente débil que posee actualmente la empresa, estos aspectos son importantes a lo hora de establecer un verdadero rumbo de orientación del negocio, pues de la forma en como se comuniquen las directrices o los procedimientos la empresa puede o no alcanzar en forma efectiva sus objetivos organizacionales, y esto a su vez propicia que el personal empleado se quede en la empresa y otros tengan deseo de vincularse.

Se hace necesario realizar grandes esfuerzos por parte de la empresa, para aumentar y convertir en fortalezas estos aspectos, importantes para cimentar una excelente cultura organizacional.

Este esfuerzo también es necesario hacerlo para enfrentar la competencia, que aunque es una fortaleza baja, hay que procurar establecer medio y/o acciones conducentes a fortalecer en mayor forma este factor directivo, pues de esta manera se demuestra el verdadero interés por parte de la organización y en especial de la gerencia para hacerle frente a su competencia.

5.2 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Los últimos años del milenio a nivel empresarial se han caracterizado por darle una gran importancia a los empleados y todo el personal que de alguna manera está involucrado en la generación de un bien o servicio, esta teoría hace válido el análisis del talento humano en un proceso estratégico.

Desafortunadamente el manejo que se le ha dado a los aspectos relacionados con el personal en la empresa no ha sido el mejor, esto ha traído como consecuencia deficiencias sobresalientes en áreas claves como motivación de personal, escalas salariales, sistemas de incentivos, procesos de selección, contratación y desarrollo del personal entre otros.

No existe un claro proceso de selección de personal, es decir, que no se apoyan en actividades lógicas que permitan determinar la idoneidad del nuevo empleado que ingresa a la compañía. En este caso la selección se hace por la improvisación y en la mayoría de los casos por recomendación personal.

Lo anterior afecta a la compañía pero con un impacto bajo, (cuadro 2) puesto que los empleados cumplen a cabalidad con sus labores diarias a pesar de no poseer el perfil que el cargo requiere al momento de llevar a cabo el proceso de selección.

En materia de desarrollo de personal, se puede decir que la situación es más crítica si se tiene en cuenta que durante los últimos años no ha existido ningún programa de capacitación técnica, académica o de cualquier naturaleza en la empresa.

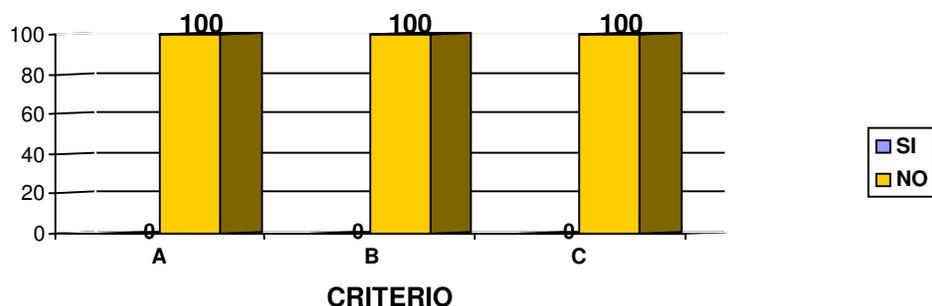
La satisfacción del empleado en la empresa es otro de los factores que hay que destacar en el estudio, por cuanto se detectó que la mayoría de los trabajadores manifiestan no estar de acuerdo con sus labores; esto también se refleja en el poco sentido de pertenencia que se percibe en el trabajador de **La Carreta del Arsenal**. Desembocando así en una debilidad con impacto significativo. Estas apreciaciones se complementan con los resultados que arrojó el siguiente cuadro y figura:

Tabla 2. Capacidad del Talento Humano

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	SI	NO
A. Se capacita al personal de la empresa	0	100%
B. La empresa realiza estudios de análisis y evaluación de cargos	0	100%
C. Posee la empresa un programa de salud ocupacional	0	100%

Fuente: Encuesta a directivos

Figura 2. Capacidad del talento humano de *La Carreta del Arsenal*



El nivel de rotación y ausentismo es bajo, primero porque el empleado a pesar de no recibir niveles salariales atractivos cuenta

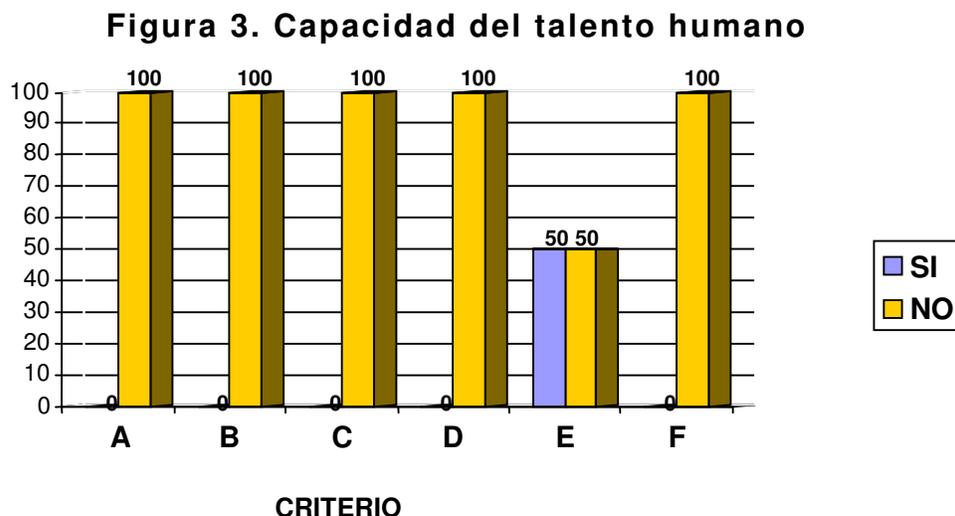
con una estabilidad laboral siempre y cuando su desempeño así lo amerite, los cambios en la planta de personal son mínimos durante un año, segundo porque los empleados faltan poco a su sitio de trabajo, salvo casos o motivos o de fuerza mayor. Estas variables afectan a la compañía en menor grado, ya que cuando hace falta un empleado en su puesto de trabajo, se suple esta necesidad con personal disponible que trabaja en otra jornada laboral.

Los empleados tuvieron la oportunidad de expresar sus opiniones a través de las encuestas y se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 3. Capacidad del Talento Humano.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	SI	NO
A. Participa en el proceso de toma de decisiones	0	100%
B. La empresa motiva a sus empleados	0	100%
C. Existe buena comunicación entre jefes y empleados	0	100%
D. La empresa ofrece cursos de capacitación a sus empleados.	0	100%
E. Recibe una remuneración justa por el trabajo que realiza	50%	50%
F. Tiene oportunidades de ascenso	0	100%

Fuente: Encuesta a empleados



Cuadro 2. Diagnóstico PCI, Capacidad del Talento Humano.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento humano	■						■		
Experiencia técnica	■						■		
Estabilidad			■						■
Rotación	■						■		
Ausentismo						■			■
Pertenencia				■			■		
Motivación					■			■	
Nivel de remuneración					■			■	
Accidentalidad	■						■		
Retiros	■	■						■	
Índices de desempeño					■			■	
Otros									

Fuente: Gerencia

El cuadro 2. Diagnóstico PCI, Capacidad del Talento Humano, hace referencia a las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico.

Dentro de los aspectos que se analizaron encontramos:

- Nivel académico del talento humano: quiere decir, medida de capacidad en cuanto a escolaridad, conocimiento y destreza que posee el personal de la empresa. Permitirá establecer que tan preparado se encuentra el personal de lo organización para

afrontar retos actuales y futuros, derivados de un mercado fluctuante.

- Experiencia técnica: esto hace referencia a la aplicación del conocimiento en la práctica, lo que se constituye en una habilidad. Este ítem nos muestra que tan capaces, en cuanto a destrezas, son los empleados a la hora de poner en práctica todos sus conocimientos a favor de la empresa, de acuerdo a sus cargos, funciones, actividades y tareas.
- Estabilidad: se refiere a la permanencia del capital humano bajo condiciones inherentes al cargo que desempeñe; en otras palabras representa un medio para establecer que tan seguro, laboralmente hablando, se siente el personal en el cargo que desempeña.
- Rotación: la rotación de personal, como complemento del ítem anterior, muestra que tan inestables; en cuanto a cambios de personal, son los cargos dentro de una organización. Es una prueba fehaciente del inconformismo o del sentirse a gusto con su trabajo.
- Ausentismo: este factor evidencia la proporción de faltas o de inasistencias por parte del personal a su sitio de trabajo. Se convierte además en un detector de situaciones anómalas dentro de la empresa, originadas por factores como apatía, disgusto, inconformismo, desmotivación, enfermedades, entre otras.

- Pertenencia: mide el grado o sentido propiedad o empoderamiento que tienen los trabajadores para con la empresa. Muestra que tan comprometido se encuentra nuestro personal con la organización a la hora de procurar alcanzar sus objetivos y metas corporativas.
- Motivación: es la capacidad de estímulo, confianza, para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos. Predisposición dentro de la organización, a participar activamente. Es la actitud que asume el empleado frente a su ambiente de trabajo.
- Nivel de remuneración: representa un parámetro de comparación frente a un cargo similar de una empresa que se encuentre en realizando nuestra misma actividad, representado en el pago en dinero o salario legal que una organización ofrece a sus empleados de acuerdo con la función y cargo desempeñado, obviamente en estrecha relación con lo establecido en el Código Sustantivo del Trabajo.
- Accidentalidad: este factor nos muestra, que tan propensos son los empleados a incurrir, participar o ser víctimas de un accidente de trabajo, y que tan frecuentes suelen ser. Para así, determinar qué o cuales son las causas que lo originan.
- Retiros: al igual que los ítems de estabilidad y rotación, muestra o evidencia situaciones especiales o anómalas dentro de la organización, en sentido concreto hacia la exclusión por

motivos propios de los empleados de una empresa al abandonar o renunciar a su puesto de trabajo.

- Índices de desempeño: el establecimiento de índices para evaluar el desempeño constituye para la empresa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es el medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desacuerdos, de desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo de motivación, etc. según los tipos de problemas identificados la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar la falta de desarrollo de una política de recurso humano adecuada a las necesidades de la organización.

Análisis Cuadro 2. Diagnóstico PCI, Capacidad del Talento Humano.

Del cuadro anterior, es importante destacar fortalezas altas que presenta **La Carreta del Arsenal**, en aspectos tales como el nivel académico de su personal, la accidentalidad, los retiros, la rotación y la experiencia técnica, lo que se convierte en una gran ventaja frente al mercado para asumir cualquier reto presente o futuro, pues existen condiciones idóneas para que ésta logre un mayor posicionamiento y participación en el mercado.

En cuanto a la estabilidad, aunque es una fortaleza (baja), se debe implementar acciones para mantenerla e incrementarla pues, dándole

estabilidad a su personal se permiten alcanzar muchos objetivos y compromiso de los empleados en el crecimiento y desarrollo de la misma.

El ausentismo, la pertinencia, la motivación, el nivel de remuneración y los índices de desempeño son un puntos negativos a la hora de evaluar estos factores, debido a que si no son tratados con premura y ahínco, pueden convertirse en una bola de nieve, que con el pasar del tiempo se acrecentaran y podrán llegar a ser un gran problema que le puede impedir a la organización crecer y desarrollarse con miras a alcanzar una mejor situación en su sector y en el mercado. El reducir los índices de ausentismo, incrementar la pertinencia al igual que la motivación, y establecer unos índices de desempeño adecuados para corregir falencias, permite tanto al empleado como a la gerencia lograr el máximo de eficiencia, productividad y calidad necesarias para competir en el mercado.

5.3 CAPACIDAD FINANCIERA

Se evidencian en buena medida fortalezas como son el tener acceso al capital cuando se requiere, tener capacidad de endeudamiento y disponibilidad de fondos internos; esto debido a que el dueño cuenta con inmejorable situación económica lo cual se ve reflejado en la disposición del capital necesario para suplir cada uno de las necesidades financieras eventuales; la rentabilidad se muestra como un fuerte. El retorno de la inversión se hace seguro y a tiempo.

Debido a que nos encontramos en un negocio el cual presenta un tipo de estrategia autocrático podemos decir que la comunicación y el

control gerencial van íntimamente relacionados. Éstos se presentan de manera transparente y proporcionan otra fortaleza.

La inestabilidad en los costos se presenta como una debilidad, la cual es contrarrestada con la capacidad para competir con los precios y la estabilidad de la demanda con respecto a éstos.

Cuadro 3. Diagnóstico PCI, Capacidad Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere									
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento.									
Facilidad para salir del mercado									
Rentabilidad, retorno de la inversión									
Liquidez, disponibilidad de fondos internos									
Comunicación y control gerencia									
Habilidad para competir con precios									
Estabilidad de costos									
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios.									
Otros									

Fuente: Gerencia

Cuadro 3. Diagnóstico PCI, Capacidad Financiera, muestra algunos factores de gran importancia para la empresa, a la hora de evaluar el

manejo y uso de los recursos financieros de la empresa. Entre ellos encontramos:

- Acceso a capital cuando lo requiere: se refiere a la disponibilidad de recursos oportunos para afrontar cualquier eventualidad, como inversiones, mejoras y adecuaciones, pago de deudas, salarios, etc.
- Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento: indica que tan alto o que tan bajo es la proporción que utiliza la empresa de su grado de endeudamiento de acuerdo con la composición de su pasivo y patrimonio.
- Facilidad para salir del mercado: representa una condición propia de la empresa, en cuanto esta posea la capacidad de poder autoexcluirse del mercado sin ningún contratiempo u obstáculo que se lo impida, claro esta sin evadir aquellos relacionados con disposiciones legales establecidas.
- Rentabilidad: muestra el grado de incremento, ganancia o de retorno de la inversión que obtiene la empresa durante un periodo dado. Es un indicador que muestra tanto para la empresa como para el inversor el nivel de ganancia que puede propiciar una inversión.
- Liquidez: hace referencia a la capacidad que posee la organización de fondos líquidos o dinero en efectivo, o la solvencia para realizar una actividad o cubrir una eventualidad o requerimiento del mismo.

- Comunicación y control gerencial: como ya se explicó en el aparte anterior correspondiente al proceso de intercambio de información entre la gerencia y el personal, con se da, de que manera se transmite la información desde la gerencia, hacia los empleados y viceversa, medios se utilizan para lograr que el mensaje emitido sea captado e interpretado adecuadamente. El control, es la caracterización de parámetros que establecen si las actividades que se desarrollan, están efectuándose en forma correcta y de acuerdo a lo definido dentro de un plan de ejecución o medidas previamente implantadas dentro del área financiera.

- Habilidad para competir con precios: situación propia originada de las condiciones del mercado y de la actividad que desarrolla la empresa. Indica el grado de adaptabilidad que posee la empresa frente a sus competidores a la hora de competir con precios.

- Estabilidad de costos: este ítem muestra los esfuerzos que realiza la empresa para mantener o reducir sus costos de producción, que le permitan lograr una ventaja en cuanto a costos frente a la competencia.

- Elasticidad de la demanda con respecto a los precios: este factor nos indica que tan sensible es el comportamiento de la demanda (clientes) con respecto a una variación en los precios. En otras palabras, es la forma en que reaccionan la demanda de un producto o servicio, cuando sube o baja su precio en el mercado.

A continuación se presenta con base a los estados financieros suministrados por el contador del establecimiento, una serie de razones financieras que permitan constatar si la información suministrada en el Cuadro 3, tiene validez real, en función de las cifras que dichos estados reflejan; por tanto se procedió a realizar, analizar y explicar algunas razones financieras, según balance y estado de resultado a diciembre de 2003.

- **Razón de Liquidez:** la empresa presenta una razón de liquidez de 0.395 o 39.5% esto es, que la empresa posee disponibilidad inmediata para atender sus obligaciones en el corto plazo, lo que representa que por cada peso de deuda que posee la empresa, ella dispone de \$0.395 para responder, aunque no es una cifra muy alta en cierta forma la empresa puede ajustar los plazos de deuda para poder cubrir esa necesidad si se da el caso, y como se aprecia en el cuadro 3, la empresa posee fortaleza en este factor pero, en una proporción media de con base al indicador de liquidez que hemos analizado, esta realidad evaluada en el cuadro es correspondiente con lo que muestra su estado financiero.
- **Razón de Endeudamiento:** tanto en el corto como en el largo plazo la empresa presenta describe una razón de 0.338 o 33.8% es decir, la capacidad de pago de la empresa por cada peso de deuda es de \$0.338, en igual forma aunque es una proporción no muy alta, con la situación actual de las tasas de interés, la empresa puede hacer uso de préstamos siempre y cuando pueda ajustar su capacidad de pago a la vigencia de la deuda.

En concordancia con el cuadro 3, la empresa muestra una fortaleza alta en el grado de utilización de su capacidad de endeudamiento, que como ya lo hemos analizado con respecto a su razón de endeudamiento, aunque la cifra no es lo bastante significativa resulta muy buena a si se tiene muy bien estructurado la capacidad de prestamos o de endeudamiento, siempre y cuando este sea productivo.

- **Rendimiento sobre la inversión:** este indicador muestra el porcentaje de crecimiento o ganancia que se obtiene al invertir en el negocio, actualmente según el balance a diciembre 31 de 2003, **La Carreta**, relacionando la evaluación de dicho factor con los estados financieros de la misma, obtuvo para ese fin de periodo un rendimiento sobre la inversión de 0.07 o 7%, esto representa en ella una fortaleza media pues, aunque no es una cifra alentadora la empresa presenta utilidades positivas, lo que puede dar idea de que el negocio puede mejorar hacia futuro, y esta tasa de ganancia puede aumentar. Además si en igual forma consideramos el margen neto, o la utilidad que presenta la empresa por cada peso en ventas representa 18,8% es decir, que por cada peso que se invierte en la actividad la empresa recibe \$18,8. Un margen atractivo para cualquier inversionista.

Otros ítems de que despiertan interés en la evaluación financiera de empresa son; la facilidad para salir del mercado, comunicación y control gerencia, habilidad para competir con precios y la estabilidad de costos, que representan puntos de fortaleza media, alta y media respectivamente, se hace necesario establecer estrategias de corto y largo plazo que permitan minimizar los impactos variables del mercado sobre estas variables de estudio, pues estos factores en

cualquier momento pueden afectar de manera tajante las directrices organizacionales previamente establecidas para controlar costos y la competencia en cuanto a precios, pues de ellas se derivan en gran medida los grandes problemas que conllevan a grandes, medianas y pequeñas empresas a cerrar o a la quiebra, la buena administración de los costos se refleja en los mayores márgenes de utilidades, siempre y cuando se maneje una política de precios adecuada y pertinente con el sector, los gustos, deseos y necesidades de los clientes y no con el simple ánimo de lucrarse.

De elasticidad de la demanda con respecto a los precios, es un factor fundamental que a pesar que la empresa lo tiene como fortaleza media, no hay que engañarse pues los consumidores reaccionan de formas diferentes ante algún cambio en el nivel de precios, esto hace necesario que la empresa plantee estrategias minimizadoras del riesgo que produce el mercado y los clientes en especial, dado el comportamiento a veces poco lógico de las personas (ejemplo; ante un incremento de precios de cualquier bien la demanda de éste puede reducirse o incrementarse de acuerdo con los gustos y las preferencias del consumidor o del tipo de bien).

5.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La Carreta del Arsenal para llevar a cabo sus procesos administrativos, se apoya en sistemas computarizados, es decir, software comerciales a la vanguardia de la tecnología moderna como es el MCA, permitiéndole esto conocer los resultados en una forma eficaz y efectiva, situación que se considera favorable para la

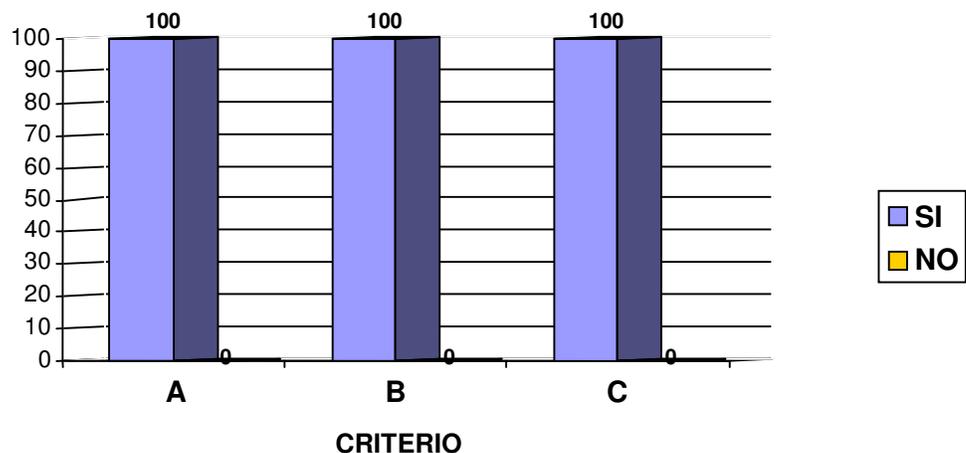
compañía que un momento dado puede conocer a profundidad su situación económica.

Tabla 4. Capacidad Técnica o Tecnológica

CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA	SI	NO
A. Utiliza la empresa tecnología adecuada para desarrollar sus procesos	100%	0
B. Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas	100%	0
C. Realiza mantenimiento a sus equipos	100%	0

Fuente: Encuesta a directivos

Figura 4. Capacidad técnica o tecnológica



En cuanto a la ejecución de sus procesos productivos, la empresa cuenta con los mejores equipos, como son hornos, asadores, calentadores, etc. que permiten agilizar la entrega de los pedidos que realizan los clientes, así mismo los empleados vinculados a esta área manejan con agilidad y destreza los equipos y poseen las habilidades necesarias para preparar los productos acorde a las exigencias del cliente.

Para el recaudo del dinero, ***La Carreta del Arsenal*** cuenta con una caja registradora que le permite llevar un estricto control de las entradas y salidas físicas de dinero de la empresa.

El personal encargado de sistematizar la información contable y financiera cuenta con una formación ideal, lo que le permite a la empresa afrontar situaciones que en un momento dado inciden en el normal desarrollo de las actividades.

Existe un aspecto desfavorable que tiene ver con la capacitación que reciben los empleados de esta área, la cual se considera nula, tal como se expresó en la capacidad directiva, lo cual se refleja en la desmotivación que reflejan muchos de ellos al percibir que la empresa no se interesa por su desarrollo personal.

El espacio físico es suficiente en todas las instalaciones de la empresa, porque cuenta con una amplia salón e infraestructura necesaria (mesas, sillas) para que el cliente se sienta a gusto, acompañado esto lógicamente de una excelente iluminación y ambientación. Esta variable incide notoriamente en la decisión de compra por parte de los consumidores y tiene un impacto importante en el desarrollo de las operaciones de la compañía.

Cuadro 4. Diagnóstico PCI, Capacidad Tecnológica

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Habilidad técnica y de manufactura	■						■		
Capacidad de innovación			■						■
Nivel de tecnología utilizado en los productos.	■						■		
Efectividad de la producción y programas de entrega.		■		■				■	
Valor agregado al producto	■						■		
Intensidad de mano de obra del producto	■						■		
Nivel tecnológico	■						■		
Aplicación de tecnología de computadoras						■			■
Nivel de coordinación e integración con otras tareas.		■						■	
Flexibilidad de la producción			■						■
Otros			■						■

Fuente: Gerencia

Cuadro 4. Diagnóstico PCI, Capacidad Tecnológica, nos muestra un aspecto que en los últimos tiempos han tomado gran importancia, dada las nuevas condiciones globales en cuanto a competitividad, y ese factor la tecnología y aquí podemos apreciar algunos de ellos:

- Habilidad técnica y de manufactura: hace referencia a la capacidad que posee la empresa para aplicar habilidades, experiencias, métodos y procedimientos en los procesos de producción y elaboración de sus productos.

- Capacidad de innovación: es la cualidad que posee una empresa para crear nuevos métodos, productos o servicios y ofrecerlos a sus clientes.
- Nivel de tecnología utilizado en los productos: muestra el grado de tecnología aplicado en la elaboración de los productos. Es un indicador del nivel tecnológico que posee la empresa y el aprovechamiento que hace ella de esta herramienta para beneficio propio y a favor de sus clientes. También, nos muestra como estamos frente a las demás empresas que hacen parte de nuestro mismo entorno.
- Efectividad de la producción y programas de entrega: representa el logro de los resultados con respecto a lo establecido y a los tiempos programados para la entrega del producto o servicio.
- Valor agregado al producto: es un símbolo o cualidad que identifica a un producto o servicio de otro, en este caso hace referencia a una condición especial que posee nuestro producto y que lo hace totalmente diferenciable de otros similares.
- Intensidad de la mano de obra del producto: muestra el grado de aplicación o de utilización de la mano de obra en la elaboración de los productos que la empresa ofrece. Esto determina en igual forma una característica propia del producto, ser reconocido como intensivo en mano de obra.

- Nivel tecnológico: mide la capacidad general de la empresa en cuanto a la utilización y aplicación de la tecnología disponible en sus procesos tanto administrativos como de producción. Y también, si esa tecnología es actualizada o de punta, o merece ser renovada.
- Aplicación de tecnología de computadoras: esto es, que tanto se utiliza o esta involucrada la tecnología de computadoras en los procesos organizacionales y de producción, como herramienta de proceso, análisis, estimación, pronósticos, bases de datos, etc.
- Nivel de coordinación e integración con otras tareas: este ítem se refiere a como se logra la interacción ordenada y lógica de las funciones, el personal y las actividades correspondientes a cada tarea.
- Flexibilidad de la producción: nos indica el grado de adaptabilidad que posee la empresa, en cuanto a poder ajustar su producción a condiciones cambiantes y/o variables de la demanda o del mercado.

Del Cuadro 4. Diagnóstico PCI, Capacidad Tecnológica, podemos destacar entre las fortalezas que posee La ***Carreta del Arsenal***, los siguientes aspectos: Habilidad técnica y de manufactura, nivel de tecnología utilizado en los productos, valor agregado al producto, intensidad de mano de obra del producto y nivel tecnológico, dentro del análisis de su capacidad tecnológica presenta una alta fortaleza en estos cinco factores, lo que podría entenderse como una oportunidad alta a la hora enfrentar la competencia y el mercado ad

portas de un tratado de libre comercio, sin embargo contrasta con el factor de aplicación de tecnologías de computadoras, el cual representa una debilidad, que aunque baja, no concuerda de manera exacta con sus altas fortalezas, dado que si se aplicara toda esa tecnología de la cual se hace alarde, los niveles de productividad y calidad aumentarían, formando mejores condiciones de trabajo y generando mayores utilidades que le permitirían a la empresa crecer aun más.

Es también preciso aclarar que además estos factores son inductores de valor agregado, lo que en el mercado es muy importante al momento de tener una característica distintiva del resto de negocios, establecimientos o empresas, y este valor agregado según lo encontrado es un factor de fortaleza alta, y la empresa debe procurar mantenerlo.

5.5 CAPACIDAD COMPETITIVA

La Carreta del Arsenal tiene plenamente identificado a sus principales competidores, dentro de los cuales, bien vale la pena destacar a quienes se dedican también a la comercialización de comidas rápidas y servicio de bar en la ciudad y operan en dentro del mismo contexto geográfico, es decir en la zona del arsenal. No obstante se pueden resaltar algunas debilidades para estas compañías como son la competencia ilegal que existe en dicho sector, dado que no es raro encontrar una gran proliferación de negocios dedicados a lo mismo, la ventaja radica en que estas compañías gozan de una gran aceptación por parte de los turistas

nacionales e internacionales debido a la calidad del servicio que ofrecen tanto en atención como en la comida que brindan.

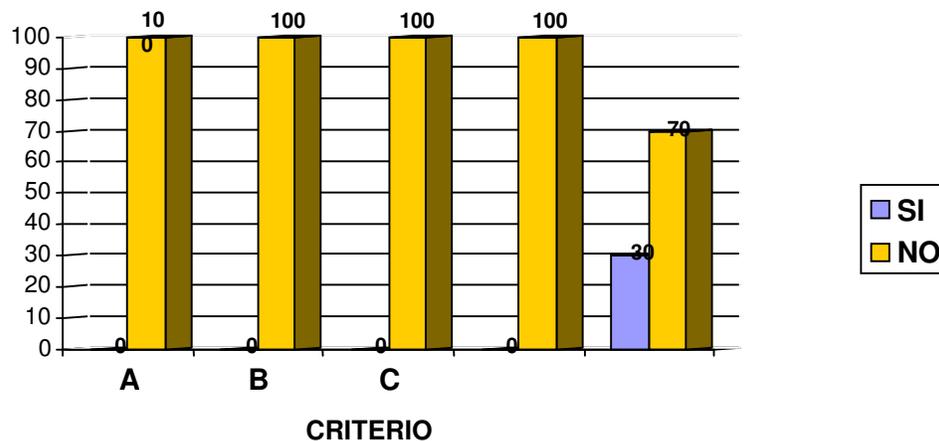
El análisis interno se complementa con los siguientes cuadros que reflejan con mayor claridad las debilidades y fortalezas que desprenden del estudio.

Tabla 5. Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	SI	NO
A. Realiza la empresa investigaciones de mercadeo	0	100%
B. Cuenta la empresa con el sistema de quejas y reclamos	0	100%
C. Posee la empresa un manual de calidad	0	100%
D. Existe una cultura de calidad en la empresa	0	100%
E. Se compara la empresa con sus competidores	30%	70%

Fuente: Encuesta a directivos

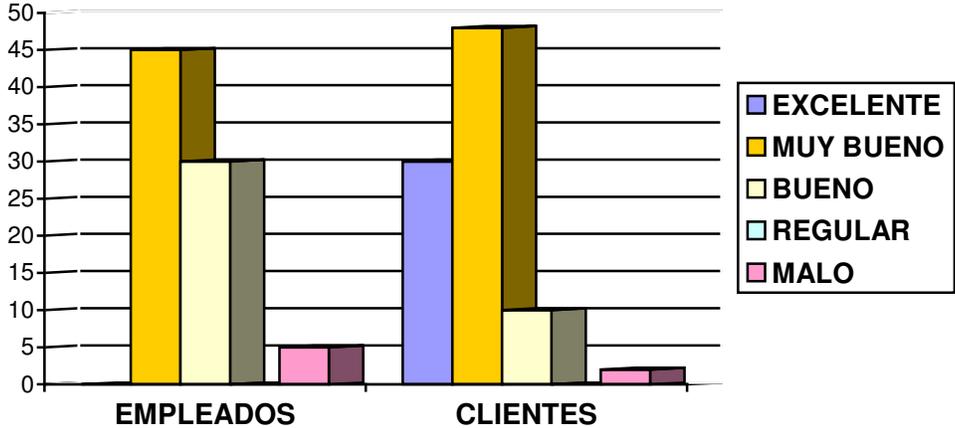
Figura 5. Capacidad Competitiva



A fin de conocer el grado de satisfacción de los clientes externos de **La Carreta del Arsenal** mediante las encuestas se les indagó acerca

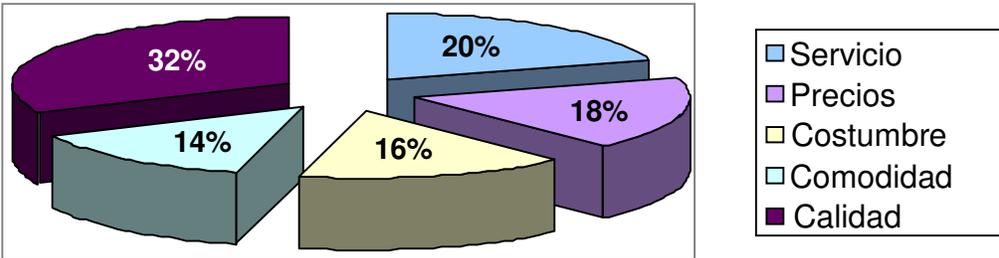
de la apreciación que éstos tienen en cuanto al servicio que reciben de la empresa, y se obtuvo que el 45% lo calificó como bueno, mientras que el 30% lo calificó como muy bueno, el 10% como excelente y el resto como malo, demostrando estos resultados que el nivel de calidad se encuentra dentro de los parámetros normales. A los empleados también se les consultó sobre este aspecto y se obtuvieron resultados muy similares a los de los clientes externos, tal como lo evidencia la siguiente figura.

Figura 6. Calificación del servicio que presta *La Carreta del Arsenal*



Al consultar a los clientes externos acerca de las principales razones o motivos por los que prefieren a *La Carreta del Arsenal* se obtuvo que el 32% de los clientes respondió que por calidad, el 20% por el servicio, el 18% por los precios, el resto quedó distribuido así: 16% por costumbre y el 14% por comodidad.

Figura 7. Razones por las cuales los clientes prefieren a *La Carreta del Arsenal*



Cuadro 5. Diagnóstico PCI, Capacidad Competitiva

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZAS			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de producción, calidad, exclusividad.	■						■		
Lealtad y satisfacción del cliente		■						■	
Participación en el mercado		■						■	
Bajos costos de distribución y ventas			■						■
Uso de la curva de experiencia						■			■
Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.	■						■		
Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.	■						■		
Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos.		■						■	
Concentración de consumidores		■						■	
Administración de clientes	■						■		
Portafolio de productos	■						■		
Programas post-venta	■						■		

Fuente: Gerencia

El Cuadro 5. Diagnóstico PCI, Capacidad Competitiva, muestra una serie de factores a evaluar en cuanto a la competitividad, y estos factores son:

- Fuerza de producción, calidad, exclusividad: indica la capacidad que tiene dentro del mercado un producto y/o servicio, en cuanto este satisfaga las necesidades o exigencias de un cliente, además de ser considerado como preferido dentro de un conjunto de productos similares. En otros términos, muestra que tanto impacto genera nuestros productos y/o servicios dentro

del mercado, que tanto satisfacemos o no las necesidades o exigencias del consumidor y el grado de preferencia que éste posee en el total agregado de líneas de productos afines.

- Lealtad y satisfacción del cliente: establece el grado fidelidad que tiene el cliente con la marca o el producto y/o servicio que se ofrece o satisface sus deseos, exigencias y necesidades, en igual forma atiende las expectativas.
- Participación en el mercado: mide cual es el segmento de mercado al cual la empresa satisface en forma directa. Por medio de esta se puede determinar cual es realmente la parte de mercado a la cual estamos atendiendo.
- Bajos costos de distribución y ventas: indicador que evidencia el esfuerzo por parte de la gerencia por reducir y mantener bajos costos en cuanto a la distribución y las ventas.
- Uso del ciclo de la vida del producto y del ciclo de reposición: es el establecimiento de periodos de la vida útil de un producto en el mercado, hasta el momento de renovarlo y cambiarlo por uno nuevo. Es en igual forma, la búsqueda de nuevos usos para un producto o servicio sin aventurarse en mercados completamente nuevos.

Dividiendo el territorio en nuevas aplicaciones fundamentalmente prácticas y nuevas situaciones que son primordialmente emocionales, con el fin de crear más posibilidades, definiendo entre necesidades y deseos del consumidor.

- Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos: hace referencia a la capacidad que posee los proveedores en cuanto a la disposición de insumos en el momento y tiempo requeridos, sin que entorpezcan el accionar lógico de la producción, causando demoras y retrasos en las entregas.
- Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado: este aspecto se refiere a las oportunidades que puede tener la empresa, si las aprovecha, en cuanto al crecimiento del mercado, lo que significa en una cantidad mayor de
- Concentración de consumidores: explica en sentido claro que tan dispersos o que tan congregados se encuentran los clientes de una empresa es decir, por medio de este ítem se puede identificar que tan lejos o cerca se encuentran nuestro segmento de mercado o mercado objetivo, o clientes de la empresa.
- Administración de clientes: este factor indica la forma o manera como la gerencia establece las pautas, políticas y procedimientos referentes a la coordinación de actividades pertinentes a la relación cliente empresa, con el ánimo de identificar y determinar estrategias conducentes a mejorar dicha relación en pro de un beneficio mutuo.
- Portafolio de productos: consiste en la presentación formal de todos los productos y/o servicios que ofrece la empresa, las características que éstos poseen, formas de adquirirlos, precios e inquietudes que los clientes puedan tener al respecto.

- Programa post-venta: es un valor adicional o agregado que debe poseer la empresa a lo hora de hacer un seguimiento y detección de nuevas necesidades de los clientes que ella posee, para utilizar toda esa información en el mejoramiento de los procesos y del producto o servicio ofrecido.

En el cuadro 5. Diagnóstico PCI, Capacidad Competitiva, se puede identificar claramente dentro de sus fortalezas; fuerza de producción, calidad, exclusividad, uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición, ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado, administración de clientes, portafolio de productos, programas post-venta representan una fortaleza alta, esto representa como la tendencia que tiene la empresa a prestarle una gran atención al cliente, elemento importante hoy en día, y que a la vez representa un gran valor para la empresa, porque la razón de ser y de existir de toda empresa son sus clientes, y si no se le presta la mejor atención y cuidado a ellos la empresa puede caer en posibles problemas de reducción en el número de sus clientes y por consiguiente reducir sus ingresos. Por ello se hace necesario definir en forma clara que es lo que la empresa espera de sus clientes y antes que todo que es lo que ellos esperan de nosotros.

Ante esta situación es importante que la empresa mantenga su interés en sus clientes, recordando que la mejor publicidad que existe es la de la boca o del comentario, un buen comentario de un cliente de nuestra empresa es un cliente más que podemos ganar.

También existen puntos importantes que la empresa aunque sean fortalezas, debe hacer hincapié para mejorar aun más la lealtad y

satisfacción del cliente, la participación en el mercado, fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos, concentración de consumidores, son puntos que no debe descuidar puesto que, en el grado en el cliente se leal con nuestra marca, eso garantiza mejores proyecciones a futuro y vinculo muy estrecho entre nosotros y los clientes, obviamente procurando y luchando siempre por lograr su satisfacción.

En los aspectos de proveedores y de los insumos, hay que mejorar pues un error en estas variables puede acarrear serias dificultades en el andamiaje normal de la empresa, si esto acontece, se posibilita que el cliente final, objeto, razón de ser de la empresa sufra las consecuencias de un mal servicio porque el proveedor no envió x o y material o insumo que se necesitaba, que no hay tal producto, etc. Ha y que ser precavidos a la hora de escoger un proveedor que este muy involucrado y comprometido con nuestro servicio, y que en la medida de lo posible no incumpla, lo que demuestra ante los consumidores la efectividad del servicio.

5.5.1. Macromapa Competitivo: Este modelo que pretende examinar en forma detallada las capacidades de los competidores y mi empresa - producto, teniendo como parámetros de medición **“LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO”**

Factores Claves De Éxito. Se llaman así en términos de mercadeo a las cuatro (4) o cinco (5) variables del negocio, sobre las cuales se fracasa si no asigna el nivel de atención adecuado; o se es exitoso si se manejan en forma óptima.

COMP1.: competidor 1. Los leones de bavaria
 COMP2.: competidor 2. La Caurtinaja
 NOS. : Nuestra empresa

Cuadro 5.1. Macromapa Competitivo

Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación			Total		
		COMP1	COMP2	NOS.	COMP1	COMP2	NOS.
Ubicación	20	4	4	4	80	80	80
Servicio	25	4	3	4	100	75	100
Calidad Producto	30	4	3	4	120	90	120
Recurso Humano	5	3	2	3	15	10	15
Capital Trabajo	10	4	3	3	40	30	30
Publicidad	10	4	3	4	40	30	40
TOTAL	100						

Cuadro 5.2. Macromapa Competitivo

Factores Claves de Éxito	Peso	Calificación			Total		
		COMP1	COMP2	NOS.	COMP1	COMP2	NOS.
Ubicación	20	0	0	0	80	80	80
Servicio	25	0	-25	0	100	75	100
Calidad Producto	30	0	-30	0	120	90	120
Recurso Humano	5	0	-5	0	15	10	15
Capital Trabajo	10	0	-10	-10	40	30	30
Publicidad	10	0	0	0	40	30	40
TOTAL	100						

Fuente: Observación directa y encuesta realizada por el investigador con apoyo de los dueños de los establecimientos.

Explicación de los cuadros.

Los factores claves de éxito, son definidos de acuerdo con aspectos de gran interés a la hora de evaluar un negocio con respecto a la competencia. Con respecto al peso, se refiere a la participación o grado de importancia que éstos puedan tener dentro del total de factores claves, y se han establecido por encuesta realizada tanto a los clientes como a los dueños de los establecimientos.

La calificación, simplemente representa la de apreciación de un factor, es cuantificar numéricamente los factores claves tanto de la competencia como el de nuestra compañía.

El total es el producto de multiplicar la calificación dada por el peso que dicho factor tiene dentro del análisis.

En el segundo cuadro, en el aparte de calificación, corresponde a la diferencia existente entre el total cuantificado como producto del primer cuadro con respecto al mayor valor que se identifique en el total mismo, con los valores comparados dentro del mismo ítem ejemplo, para la columna total en el ítem servicio el mayor valor es el de Comp 1. con 100, que restarlo con el menor ítem Comp 2. da como resultado -25, es decir que la competencia 1 tiene una mejor calificación que competencia 2 en cuanto servicio.

Ahora, en términos generales, la variable peso representa una ponderación o grado de importancia que un determinado factor tiene sobre otro, la calificación obedece a un proceso de evaluación que se realiza a cada uno de los establecimientos sujetos del análisis comparativo, y el total es simplemente el producto de la ponderación.

Del anterior cuadro 5.1, también podemos apreciar lo siguiente; al definir los factores claves de éxito a saber, ubicación, servicio, calidad producto, recurso humano, capital trabajo, publicidad. Representan variables que se podemos considerar importantes a la hora de evaluar la competencia en factores similares a los utilizados por la empresa para enfrentar el mercado, la ubicación se refiere al lugar donde se encuentra la empresa desarrollando su actividad, el

servicio hace referencia a la cualidad propia que cada establecimiento le aporta a su clientela.

La calidad de producto, no es más que una propiedad intrínseca generada de un proceso estructurado y eficiente que realiza la organización para suministrar la máxima satisfacción del cliente. El recurso humano, como ya lo hemos explicado nos muestra las capacidades, habilidades y destrezas que el personal posee para efectuar sus labores; el capital de trabajo o lo que permite mantener a la empresa realizar sus actividades y al igual que la publicidad, que no es más que los esfuerzos que realiza la empresa para promocionar su actividad y servicio hacia el mercado.

Y con base a estos aspectos y comparando con los establecimientos que realizan una actividad similar a la nuestra tenemos lo siguiente:

- El competidor 1 y el competidor 2, en cuanto a ubicación posee una calificación igual al de **La Carreta del Arsenal**, lo que quiere decir que los tres negocios se encuentran muy bien ubicados, en la zona del arsenal, donde existe gran afluencia de público tanto locales, como nacionales y extranjeros.
- Es también evidente una clara diferencia en cuanto al servicio, pues **La Carreta del Arsenal**, al igual que el competidor 1, en ambas empresas se esta haciendo un gran esfuerzo en ofrecer a sus clientes un mejor servicio, en cuanto a la atención, cosa que no ocurre con el competidor 2. Lo que se refleja en la diferencia de ponderaciones del cuadro 5.2, (-25).

- El competidor 2 es el que muestra mayores diferencias en cuanto a calidad de producto, recurso humano y capital de trabajo, pues las ponderaciones que se aprecian en el cuadro 5.2 muestran diferencias de -30, -5, -10 puntos de calificación al compararla con **La Carreta del Arsenal** y el competidor 1. Esta situación se da como consecuencia del poco interés que se percibe por parte del dueño en cuanto a lograr mejorar estas variables muy importantes si se quiere obtener mejores resultados.
- Otro punto interesante que nos muestra este cuadro es la similitud ponderada que existe entre **La Carreta del Arsenal** y el competidor 1, debido a que son establecimientos con fuerza en el mercado que poseen una clientela estable, leal y fiel al servicio ofrecido, sin embargo existe una pequeña diferencia en cuanto a capital de trabajo -10 puntos, todo ello en términos de inversión como consecuencia de un mayor nivel de ventas (proporcionales) que presenta el competidor 1 con respecto a la Carreta, y al tipo de cliente que este establecimiento maneja (personas con un alto poder de compra, lo que permite manejar niveles de precios un poco más altos).

El macromapa competitivo es una herramienta de análisis comparativo entre diferentes establecimientos que realizan actividades similares, pero con ingredientes diferenciales entre ellos. Este nos permite determinar que tan cerca o lejos de la competencia nos encontramos para así poder trazar estrategias que permitan mejorar, y superar al nuestro más cercano competidor.

Es claro y evidente que la empresa si quiere sobrepasar a la su competidor 1., debe realizar un mayor esfuerzo de invertir en su capital de trabajo, pues este si es bien administrado le posibilitará incrementar su nivel de ventas y por consiguiente su rentabilidad.

6. ANÁLISIS EXTERNO

Para llevar a cabo el análisis externo, es necesario evaluar factores considerados como incontrolables y se pueden convertir en amenazas u oportunidades de acuerdo al panorama que vislumbre el entorno, en este caso se considerarán variables de tipo económico, social, cultural, tecnológico y geográfico.

6.1 FACTORES ECONÓMICOS

La Carreta del Arsenal al igual que las empresas que conforman el resto de los sectores de la economía nacional, ha sentido de igual forma la remezón económica por la que ha venido a atravesando el país durante los últimos años. Factores como la inflación, la variación del IPC, el nivel de desempleo, afectan de manera significativa a cualquier unidad productiva.

6.1.1 La inflación. Es el aumento sostenido y generalizado en el nivel de precios de una economía durante un período de tiempo determinado. Como también es el resultado de un alza en los precios a causa del desequilibrio entre la oferta y la demanda. Es considerada como consecuencia de una política monetaria expansionista, donde se emite dinero sin respaldo económico real. Al haber exceso de dinero, los precios de los bienes empiezan a subir deteriorándose el poder de compra de los consumidores. Una de las formas de medir la inflación de un país, es a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Durante el primer trimestre de 2003, de las trece ciudades a las cuales se les calcula el IPC, Cartagena fue la ciudad que mayor variación acumulada mostró, con un registro de 6.52%.

Otras ciudades con altos incrementos en los precios fueron Montería (6.10%), Villavicencio (5.86%) y Medellín (5.0%).

Tabla 6. Variación acumulada del IPC en las principales ciudades

Ciudad	Variación IPC	Ciudad	Variación IPC
Pereira	5.44	Manizales	4.78
Cali	5.31	Barranquilla	5.49
Medellín	5.63	Cúcuta	5.05
Montería	6.14	Villavicencio	5.86
Bogotá	4.58	Neiva	4.16
Bucaramanga	4.86	Cartagena	6.52
Pasto	4.04	Total Nacional	5.01

Fuente: DANE

Durante el primer trimestre de 2003, los grupos de bienes y servicios que presentaron mayor variación en los precios de la canasta familiar cartagenera, fueron transportes y comunicaciones (13.72%), alimentos (7,27%), educación (6.85%) y otros gastos (5.04%), índices superiores a la inflación observada durante este período (6.52%).

Dado que la inflación es medida sobre los productos que se consideran básicos para la vida y que componen la canasta familiar, el encarecimiento de estos deteriora la capacidad de compra de los consumidores; en especial el de bajos ingresos.

Durante el trimestre se pudo observar que en la ciudad, el estrato más afectado por el incremento de los precios de la canasta familiar fue el estrato bajo (9,3%), registro que duplica a la presentada en el estrato alto o de mayores ingresos (4,8%).

La crítica situación de la actividad económica en Colombia, se confirmó con la impresionante tasa de desempleo que en el primer trimestre ascendió al 19,6%, la más alta desde que existen estadísticas de esta naturaleza en el país; aún si se produce la recuperación esperada en la última parte del año, no hay razones para ser optimista.

A pesar de tan lamentables cifras, Cartagena se ubica como una de las ciudades con menor desempleo (16.2%). Las otras ciudades de la Costa: Montería y Barranquilla presentan tasas de 16.7% y 17.7% respectivamente.

Tabla 7. Tasa de desempleo por ciudades

Ciudades	2003
Ibagué	24.3
Manizales y Villa María	18.5
Bogotá, D. C.	17.4
Pereira, Dos Quebradas y la Virginia	17.7
Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Floridablanca	17.1
Medellín – Valle de Aburrá1	16.8
Cali – Yumbo	15.2
Montería	16.7
Cúcuta, Villa del Rosario, Los Patios y El Zulia	18.8
Villavicencio	17.7
Pasto	17.7
Cartagena	16.2
Barranquilla	17.7
Total 13 ciudades y áreas metropolitanas	17.2

Fuente: DANE

6.2 FACTORES SOCIALES, GEOGRÁFICOS, DEMOGRÁFICOS Y CULTURALES

Dentro de los factores sociales hay que destacar las condiciones actuales de violencia por la que ha venido atravesando la ciudad y el país entero, afectan de manera significativa el curso normal de los negocios. Durante los últimos años Cartagena ha sido el epicentro de continuos atentados terroristas, especialmente a empresas de prestigio de la ciudad, lo cual repercute notoriamente en la imagen del país en el exterior y restringe el ingreso de turistas nacionales e internacionales.

Las tendencias de consumo muestran que las personas hacia los servicios en lo que se refiere a cantidad y calidad de bienes adquiridos, también está cambiando en la ciudad de Cartagena, en los últimos tres años. Esto se debe a la aparición de nuevos servicios y productos que cubren necesidades insatisfechas en la ciudad.

Las características geográficas de la ciudad de Cartagena son parte importante dentro de este análisis. Los núcleos especiales de acercamiento como el centro de la ciudad cuenta con un número limitado de vías de acceso, las cuales en horas pico, permanecen en condiciones muy difíciles de tránsito, además de lo anterior la calidad de la red vial en la ciudad de Cartagena se encuentra en condiciones precarias en un 20%, el 25% se encuentra en reparaciones, el 10% está no apta para el tránsito y solo el 45% restante se encuentra en condiciones normales de tránsito según la información que reposa en la secretaria de obras públicas de la ciudad al segundo semestre de 2003.

El nivel de crecimiento de población en la ciudad de Cartagena ha sido en los últimos años uno de los más altos entre las más importantes ciudades de la costa atlántica, según datos suministrados por el DANE, la población se incrementó a un promedio del 3% anual en la década de los 90, hasta alcanzar una cifra cerca de los 805.757 habitantes lo que muestra un crecimiento demográfico muy elevado y superior al promedio del país.

Adicional a esto el crecimiento que ha venido mostrando la ciudad en la parte urbanística, lo cual se refleja con la aparición de nuevas urbanizaciones, en las zonas sur oriental y sur occidental de la ciudad, así como el ingreso de nuevas unidades productivas en estas mismas zonas, le han inyectado un dinamismo comercial.

La economía informal se suma a las variables del macroentorno, dado que el negocio de comidas rápidas lo afecta el surgimiento gradual y progresivo que se ha venido observando durante los últimos años en la ciudad de Cartagena.

6.3 FACTORES TECNOLÓGICOS

El aspecto tecnológico repercute en gran relevancia en los actuales momentos y en los ya venideros; una organización que presta servicios de comidas rápidas y venta de licor debe centrar atención especial en los avances tecnológicos asociados al servicio que presta tanto en sus procesos administrativos como operativos, por el hecho de economizar variables críticas como el tiempo, la calidad y el costo, todo esto unido en un mundo en el que todos están a la carrera por una ventaja competitiva, dará lugar a momentos de verdad y situaciones de decisión en el que los empresarios hasta los clientes

harán parte integral del proceso de desarrollo y mejoramiento continuo.

El comercio durante los últimos años se ha revolucionado con la implementación de las ventas por correo electrónico, lo cual ha facilitado la proyección de algunas empresas a nivel nacional e internacional, ya que tienen la oportunidad de mostrar a través de una página Web las bondades de los productos y/o servicios que ofrecen.

6.4 FACTORES COMPETITIVOS

Como se expresó anteriormente el negocio de comidas rápidas está sujeto al riesgo permanente de que surjan nuevos competidores en el mercado cartagenero, considerando que las barreras de entrada son mínimas, desde el punto de vista de costos e infraestructura tecnológica, cualquier nuevo empresario que desee invertir puede hacerlo sin restricción alguna e incluso hasta llegar a posicionarse en el menor tiempo posible. Aunque existe una variable como es el prestigio y la tradición de la que gozan actualmente las más reconocidas compañías en este ramo como son bar La Guartinaja y bar Leones Bavaria, que puede convertirse en una fuerte barrera de entrada siempre y cuando estas compañías se anticipen a las acciones de los nuevos competidores con el fin de hacer más competitivo y dinámico el mercado. Esto puede representar para la compañía una importante oportunidad.

6.5 FACTORES LEGALES, GUBERNAMENTALES Y POLÍTICOS

Dentro de los factores legales y políticos, se consideran todas aquellas acciones del gobierno encaminadas a fortalecer la gestión de las Pymes, dentro de las cuales se ubica ***La Carreta del Arsenal***. No obstante, ha sido poco el apoyo que el gobierno le brinda a este tipo de organizaciones, dado que no se cuenta con claras evidencias de beneficios específicos para este sector.

Cualquier medida que el gobierno adopte con respecto a las ventas ambulantes del sector, favorecerá notablemente a los negocios de comidas rápidas formalmente establecidos por cuanto disminuiría la fuerza de la competencia.

Cuadro 6. Diagnóstico Externo POAM

A = Impacto Alto

M = Impacto medio

B = Impacto bajo

FACTOR ECONÓMICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
El índice de inflación									
Las tasas de interés									
El producto interno bruto									
FACTOR SOCIAL	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de desempleo									
La violencia y el terrorismo									
La inseguridad									
Tendencias de consumo									
Crecimiento demográfico de la ciudad									
La economía informal									
FACTOR TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Avances tecnológicos									
Telecomunicaciones									
FACTOR COMPETITIVO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Barreras de entrada para incursión de nuevas empresas.									
Las acciones de la competencia									
FACTOR LEGAL Y POLÍTICO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Las políticas de gobierno									

Cuadro 6. Diagnóstico Externo POAM, o perfil de oportunidades y amenazas del medio, es como ya se ha mencionado con anterioridad, es el diagnóstico externo de la empresa, y dentro de los factores que se analizan en éste diagnóstico encontramos:

- El índice de inflación: cuando se habla de inflación se habla de un aumento en el nivel general de precios a través del tiempo, o sea que, en general, gran cantidad de bienes y servicios aumentan su precio (no necesariamente todos aumentan, pues habrán algunos que mantengan su precio constante e, inclusive, puede ser que éste baje). Dentro del análisis permite determinar que tan influyente es este factor externo sobre la empresa, en cuanto a las políticas de precios que ésta posea.
- Las tasas de interés: el valor que se paga por el uso del dinero. Es una variable que puede definir las condiciones para inversiones o para solicitud préstamos por parte de la organización.
- El producto interno bruto: muestra el total de la producción de un país valorada a precios corrientes durante un año. Es un indicador del comportamiento general de una economía, permite realizar pronósticos y el establecimiento de metas anuales de crecimiento en cuanto a la producción.
- Nivel de desempleo: indica la cantidad de personas que se encuentran buscando trabajo y no lo encuentran, todo ello durante un periodo de tiempo dado. Este indicador permite a la empresa proyectar la demanda de su producto de acuerdo, y las variaciones que esta puede experimentar cuando este fenómeno es persistente.

- La violencia y el terrorismo: factor que en Colombia se considera de riesgo a la hora de evaluar un negocio, pues determina la incidencia que estos dos fenómenos pueden ocasionar en una empresa, si la ubicación o el entorno en donde ésta desarrolla su actividad esta directa o indirecta siendo víctima de dichas actividades.

- La inseguridad: viene dada por el nivel de confianza y tranquilidad que se pueda detectar en un lugar, ciudad o región, mientras más bajo sean los niveles de confianza y tranquilidad en una zona, más alta será la inseguridad expresada en términos de delincuencia común, atracos, robos, asaltos a mano armada, etc. Este indicador es muy importante al momento de ofrecer un servicio o producto a nuestros clientes pues, la seguridad se convierte hoy en día en nuestro país un valor agregado muy importante para el cliente.

- Tendencias de consumo: representa el comportamiento de la población hacia la adquisición de bienes, o de algún tipo especial de bienes que por las condiciones mismas del mercado, orienta una nueva propensión de consumo como por ejemplo; incremento de salarios, cambios en gustos y/o preferencias, la moda, los estilos, etc. Este factor permite a la empresa direccionar su producción y mercado hacia las nuevas tendencias de consumo, para seguir desarrollando su actividad.

- Crecimiento demográfico de la ciudad: es una medida poblacional, que muestra la tasa de crecimiento que experimenta una ciudad, en cuanto a su número de habitantes que esta posee. Permite pronosticar a futuro el crecimiento de una demanda estimada, dentro del segmento de población o mercado objetivo atendido.

- La economía informal: esta variable representa todas aquellas actividades, que aunque en ciertas formas legales desde el punto de vista de oficio u actividad económica (o en algunos casos ilegales), no se encuentran cumpliendo una serie de parámetros reglamentarios ante la ley, como el registro comercial, registro tributario, etc. Y que de alguna forma inciden el desarrollo normal de las sociedades legalmente constituidas, acaparando segmentos de población que potencialmente podría formar parte de su mercado objetivo. Es una forma de medir el impacto que este factor ocasiona sobre los establecimientos que realizan una actividad legalmente reconocida.

- Avances tecnológicos: guardando coherencia con lo ya expresado en el aparte de las capacidades internas, los avances tecnológicos implican, el reconocimiento y aprovechamiento de las ventajas que los avances a nivel mundial se están dando con el fin de utilizarlos y aplicarlos en los procesos inherentes a la empresa, para sacar de ellos el mejor provecho en cuanto a competitividad, calidad y bajos costos.

- Telecomunicaciones: factor que incide de manera categórica a la hora de realizar comparaciones con otros mercados de distintas ciudades, regiones o países, en cuanto a la infraestructura de telecomunicaciones como; el acceso a líneas telefónicas, el Internet, telefonía móvil, satelital, fibra óptica, puertos inalámbricos, etc. Y si la empresa tiene facilidades para acceder y apropiarse de dichos servicios para beneficio propio, y que además le genere una competitividad con respecto a otras.

- Barreras de entrada para incursión de nuevas empresas: se refiere a condiciones de imperfecciones de mercado, como los monopolios o los oligopolios, dado que el desarrollo de éstos impiden que nuevas empresas se hagan partícipes del mercado, pues los monopolistas u oligopolistas,

poseen control de un recurso indispensable para obtener el producto, disponen de una tecnología específica que permita a la empresa o compañía producir, a precios razonables, toda la cantidad necesaria para abastecer el mercado; disponen del derecho a desarrollar una patente sobre un producto o un proceso productivo, disfrutan de una franquicia gubernativa que otorga a la empresa el derecho en exclusiva para producir un bien o servicio en determinada área. Así frente a estas situaciones se hace difícil poder insertarse en un mercado dominado por estos tipos particulares de imperfecciones de mercado.

- Las acciones de la competencia: este factor hace referencia a las diferentes actividades realizadas por la competencia, con el ánimo de poder enfrentar el entorno en que se desenvuelve, y como la empresa analiza dichas acciones con el propósito de trazar planes contingentes y estrategias para contrarrestar el impacto que ellas puedan ocasionar.
- Las políticas de gobierno: hacen referencia a todas aquellas acciones propias del Estado, dentro de un marco de cumplimiento de sus metas y que por normatividad constitucional deben cumplir dentro de un plan de gobierno. Este factor, permite prever situaciones a futuro que podrían ocasionar algún impacto a la organización, en forma positiva o negativa, permitiéndole a ésta trazar rumbos de acción, correctivos, planes, proyectos y programas concernientes a minimizar la incidencia o efecto de esas políticas gubernamentales sobre el accionar lógico de la empresa.

7. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la empresa. Este análisis permitirá formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticipar los efectos de las amenazas.

Con base en los resultados del análisis interno (PCI) y externo (POAM), se seleccionan los factores claves de incidencia en el éxito o fracaso. Estos factores claves deben relacionar la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso, los inventarios, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y las variables de competitividad.

En el siguiente cuadro se relacionan los factores que servirán de base al análisis DOFA y la posterior formulación de estrategias. De la lista de los factores relacionado, se seleccionan y enumeran los factores claves que inciden en la consecución del éxito empresarial.

Matriz DOFA para *La Carreta del Arsenal*, Lista de factores

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ No cuenta con un organigrama explícito. ▪ No cuenta con una misión, visión y principios corporativos. ▪ Las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia. ▪ No existe un manual de procedimientos administrativos que apoyen la gestión. ▪ Poca capacidad de liderazgo en los procesos de gestión administrativa. ▪ No existen sistemas de evaluación de desempeño o índices de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia en los procesos. ▪ No existe un claro proceso de selección de personal. ▪ No tiene definido un programa de capacitación para los empleados. ▪ Bajo nivel de rotación y ausentismo. ▪ Tradicionalismo de la empresa en el mercado de comidas rápidas y venta de licores. ▪ La percepción que los clientes tienen acerca de la calidad del servicio. ▪ La tecnología asociada a los procesos productivos, comerciales y administrativos. ▪ La ubicación estratégica de la empresa en pleno corazón del Arsenal. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento demográfico en la ciudad. ▪ Mejoramiento de la infraestructura vial y de los servicios públicos. ▪ Nuevas políticas que promuevan el desarrollo de las Pymes del sector comidas rápidas y venta de licores. ▪ Incremento de los competidores formales e informales. ▪ Cambio en el comportamiento de las variables macroeconómicas. ▪ Agudización de los problemas de orden social en la ciudad

Con base en la selección de los factores claves de éxito de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en preguntar cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS DOFA PARA LA CARRETA DEL ARSENAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento demográfico en la ciudad. 2. Mejoramiento de la infraestructura vial y de los servicios públicos. 3. Nuevas políticas que promuevan el desarrollo de las pymes del sector comidas rápidas y venta de licores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de los competidores formales e informales. 2. Cambio en el comportamiento de las variables macroeconómicas. 3. Agudización de los problemas de orden social en la ciudad.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel de rotación y ausentismo. 2. Tradicionalismo de la empresa en el mercado de comidas rápidas. 3. La percepción que los clientes tienen acerca de la calidad del servicio. 4. La tecnología asociada a los, 	<p>Realizar estudios de mercados centrados en la penetración de nuevos mercados.</p> <p>Diseñar nuevos conceptos de comidas rápidas y venta de licores que permitan atraer un mayor número de clientes.</p>	<p>Crear una Página Web que ofrezca al negocio como la mejor alternativa.</p> <p>Diseñar paquetes promocionales que incentiven la compra planeada e impulsiva de los clientes.</p> <p>Instalar el buzón de sugerencias para tomar las medidas correctivas en el</p>
<ol style="list-style-type: none"> 5. procesos productivos, comerciales y administrativos. 6. La ubicación estratégica de la empresa en pleno corazón del Arsenal. 		<p>proceso de prestación de servicio al cliente.</p>

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un organigrama explicito 2. No cuenta con una misión, visión y principios corporativos. 3. Las decisiones son tomadas únicamente por la gerencia. 4. No existe un manual de procedimientos administrativos que apoyen la gestión. 5. No existen sistemas de evaluación de desempeño o índices de gestión que permitan medir la eficiencia y eficacia en los procesos. 6. No existe un claro proceso de selección de personal. 7. No tiene definido un programa de capacitación para los empleados. 	<p>Diseñar el organigrama de la compañía que contemple los niveles de autoridad y responsabilidad que demandan los diversos cargos.</p> <p>Formular la misión, visión y principios de la empresa.</p> <p>Descentralizar el proceso de toma de decisiones y darle participación con voz y voto a los empleados.</p> <p>Diseñar y elaborar el manual de procedimientos que sirva como soporte para el desarrollo de las actividades de la compañía.</p>	<p>Adoptar otros mecanismos promocionales que incentiven la compra impulsiva de los clientes.</p>

8. DISEÑO VISIÓN Y MISIÓN DE LA CARRETA DEL ARSENAL

8.1 DISEÑO DE LA MISIÓN

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la empresa para el logro de su visión.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional.

Sin embargo, las organizaciones tienen que ir más allá de estas razones básicas si quieren diferenciarse en el mercado. Para asegurar consistencia y claridad de propósitos en la organización es necesario replantear la misión de tal forma que esta responda los siguientes interrogantes:

¿En que negocio estamos: ¿Cuál es el negocio?

¿Para qué existe esta empresa?: propósitos

¿Cuales son los elementos diferenciales? Aptitud positiva

¿Quienes son nuestros clientes?

Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?

¿Cuáles son los canales de distribución presentes y futuros?

¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad?

¿Cuáles son los principios organizacionales?

¿Cuál es el compromiso con los grupos de referencia?

Basándose en los en los referentes anteriores, la misión de ***La Carreta del Arsenal*** se ha diseñado de la siguiente forma:

8.2 PROPUESTA MISION CORPORATIVA DE LA CARRETA

La Carreta del Arsenal es una empresa del sector servicios, en el mercado de bares y restaurantes, cuya Misión es la satisfacción de las necesidades y expectativas de calidad y variedad de sus clientes con productos y servicios competitivos, con precios justos y un excelente servicio. Promover el mejoramiento del nivel de vida de su talento humano, lograr en ellos un excelente entrenamiento integral en el ser y el hacer para lograr desarrollar sus habilidades, mantener la innovación tecnológica y el desarrollo permanente de nuevos productos y servicios, aseguran el progreso de la empresa y la retribución adecuada y justa para los miembros de la organización. El mantener los valores corporativos declarados en cada una de nuestras acciones, aseguran un excelente clima organizacional que es percibido por nuestra razón de ser “EL CLIENTE”.

8.2.1 Diseño de la Visión. La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, que prevén el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Teniendo en cuenta que la visión de la empresa debe enmarcar los siguientes elementos: Esta es formulada para los líderes de la organización teniendo claramente definido un horizonte de tiempo, debe ser apoyada y compartida por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa, amplia y detallada, positiva y alentadora, ser realista, ser difundida interna y externamente.

8.3 PROPUESTA VISION CORPORATIVA DE LA CARRETA

La Carreta del Arsenal se visualiza como una empresa líder en el sector de los bares y restaurantes para público joven de la ciudad de Cartagena. Con sistemas administrativos integrados, con procesos eficaces y eficientes y versátil. Con estructura propia, ofreciendo un excelente servicio, a través de la consolidación de los valores declarados como elementos claves de la cultura empresarial..

Nos vemos con productos desarrollados acordes con las necesidades del cliente, convirtiéndonos en una importante opción en el mercado. Que garantice una rentabilidad a largo plazo.

Contaremos con un equipo humano altamente capacitado, con el fin de mejorar la posición de liderazgo en la calidad de los bienes y servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

8.3.1 Objetivos Corporativos: Son los resultados globales que una empresa espera alcanzar en el desarrollo y Operacionalización concreta de su misión y visión.

Estos deben ser difundidos en el más alto nivel de la corporación teniendo en cuenta el contexto que ofrece el análisis interno y externo a través del DOFA corporativo.

En el desarrollo de su misión la organización tendrá como objetivos corporativos para los próximos tres años, los siguientes:

- **Administrativo:** Implementar una reorganización organizacional.

Tabla 8. Objetivo Estratégico Administrativo

Áreas funcionales	Área Talento Humano	Área Comercial
Objetivo Estratégico		
Se debe diseñar el organigrama para la empresa que permita conocer los niveles de autoridad y responsabilidad.	<p>Mejorar el proceso de comunicación.</p> <p>Lograr eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.</p> <p>Contar con una organización más versátil.</p>	<p>Eliminar la improvisación en el desarrollo de las funciones de los empleados de venta.</p> <p>Mejorar la formalidad en la ejecución del proceso de ventas.</p> <p>Lograr un mayor grado de satisfacción por parte de cliente al contar con una mejor organización.</p>

- **Calidad y servicio al cliente:** Fomentar una cultura de calidad y servicio al cliente, de manera que todas las actividades apunten a la satisfacción total de las necesidades y expectativas de los clientes.

Tabla 9. Objetivo Estratégico de Calidad y Servicio al Cliente

Áreas funcionales	Área Administrativa	Área Comercial
Objetivo estratégico		
Se debe diseñar y desarrollar un programa de comercialización que permitan atacar con agresividad nuevos mercados y los ya existentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contar con un área de mercadeo bien estructurada. ▪ Contar con políticas de mercadeo y ventas bien definidas. ▪ Anticiparse a las acciones de la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetrar a nuevos mercados. ▪ Ampliar los segmentos de mercado. ▪ Ofrecer nuevas modalidades de servicio.

- **Talento Humano:** Proporcionar a nuestros clientes internos capacitaciones continuas y permanentes con el fin de construir una cultura organizacional apropiada.

Tabla 10. Proyecto Estratégico de Talento Humano

Áreas funcionales	Área del Talento humano	Área Administrativa
Objetivo estratégico		
Se debe implementar un programa de motivación para que el empleado siga creciendo más como persona y como trabajador, y de esta forma pueda cumplir con los objetivos y metas de la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la productividad de cada trabajador. ▪ Propiciar un clima laboral adecuado. ▪ Obtener beneficios en cuanto a los conocimientos adquiridos por el empleado en los programas de capacitación. 	<p>Fortalecer el proceso de mejoramiento continuo</p> <p>Mejorar las relaciones entre trabajadores y directivos.</p> <p>Fomentar la integración a nivel de grupos.</p>

- **Mercadeo:** Posicionar la empresa como una de las empresas líder en la venta de comidas rápidas y venta de licores en la zona del Arsenal.

Tabla 11. Objetivo Estratégico de Mercadeo

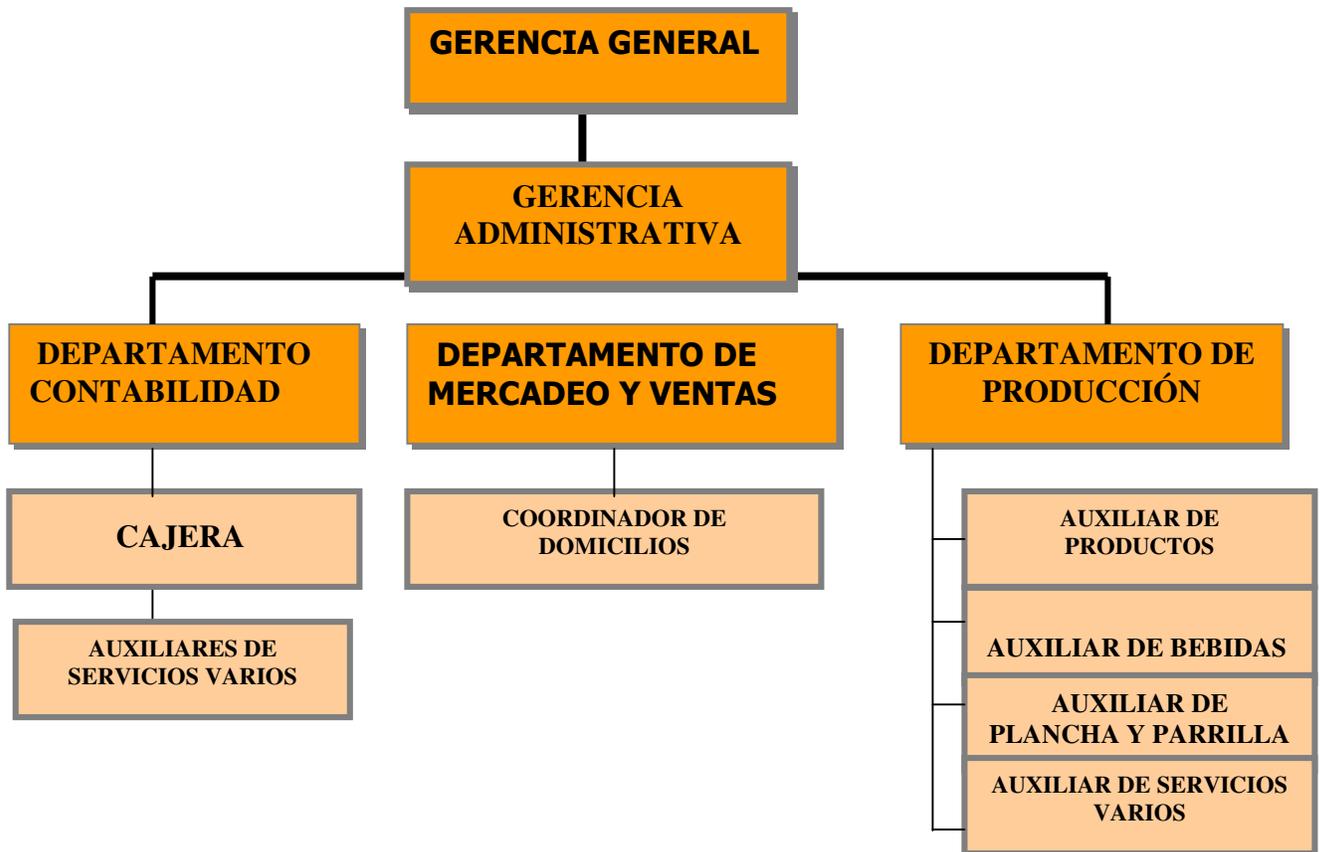
Áreas funcionales	Área Administrativa	Área de Mercadeo
Objetivo estratégico		
Debemos mejorar los estándares de calidad del servicio al cliente.	Tomar las medidas correctivas y/o preventivas ante las desviaciones que surjan.	Mantener a clientes cada vez más satisfechos.
Establecer una promesa de servicio la cual sea coherente con la compañía.	Incrementar el grado de preferencia de nuestros consumidores.	Mejorar los eventos de servicio al cliente.

- **Financiero:** Obtener mayores niveles de rentabilidad.

Tabla 12. Objetivo Estratégico Tecnológico

Áreas funcionales	Área Administrativa	Área comercial
Objetivo estratégico		
Seguir manteniéndose a la vanguardia de los avances tecnológicos y así de esta manera generar mayor valor agregado a la compañía.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponer de herramientas más confiables en el proceso de toma de decisiones. ▪ Mantener actualizados los sistemas de información de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mejorar la calidad de los servicios prestados. ▪ Agilizar los procesos de comercialización y administrativos. ▪ Mejorar la participación en el mercado. Ser más agresivos ante la competencia.

9. ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA CARRETA DEL ARSENAL



9.1 FUNCIONES DE LOS CARGOS Y NIVELES PROPUESTOS

9.1.1 Gerencia Administrativa: Planear, Ejecutar y controlar actividades de carácter administrativo que promuevan el desarrollo organizacional y financiero de la empresa.

9.1.2 Jefe de Contabilidad: Desarrollar actividades que contribuyan a mantener la información contable de la empresa en orden y actualizada.

9.1.3 Jefe de Mercadeo: Desarrollar actividades que promuevan el desarrollo comercial del restaurante, promoviendo el crecimiento en las ventas, el sentido de pertenencia de los clientes para con la empresa, conocimiento constante del cliente y sus necesidades.

9.1.4 Jefe de Producción: Responder por la elaboración de productos de excelente calidad que satisfagan las expectativas, gustos y necesidades del cliente a través del adecuado desarrollo de los procedimientos preestablecidos por la administración.

9.1.5 Cajera: Brindar asesoría y atención de óptima calidad al cliente, a través de la recepción, timbre de caja y entrega de pedidos solicitados por éstos, logrando así su mayor satisfacción.

9.1.6 Auxiliar de Servicios Varios: Conservar en adecuadas condiciones de funcionamiento, limpieza e higiene los equipos, instrumentos e instalaciones del restaurante a través del aseo y mantenimiento general de éstos. Igualmente prestar colaboración al personal administrativo y operativo en asuntos varios o labores de mensajería que éste requiera.

9.1.7 Coordinador de Domicilios: Es responsable de la entrega de pedidos a domicilio por parte de los clientes del restaurante en forma rápida y eficiente, demostrando la mejor actitud de prestador de servicio. Igualmente debe colaborar al jefe de mercadeo en la

realización de campañas promocionales y publicitarias que adelante la empresa.

9.1.8 Auxiliar de Productos: Armar los pedidos solicitados, entregando los productos en excelentes condiciones de higiene, calidad y presentación final ante el cliente.

9.1.9 Auxiliar de Bebidas: Envasar las bebidas en las mejores condiciones de higiene, calidad y presentación final ante el cliente.

9.1.10 Auxiliar de Plancha y Parrilla: Entregar al armador o auxiliar de productos los productos asados solicitados por éste en óptimas condiciones de temperatura y cocción contribuyendo con la entrega al cliente, productos de excelente calidad.

9.2 ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS

Luego de haber analizado profundamente la empresa se sugiere aplicar estrategias de tipo ofensivos las cuales buscan la consolidación de una empresa en su mercado, entre las propuestas tenemos:

Concentración: cuando una organización opta por concentrar todos sus esfuerzos en un solo mercado para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia, es así de esta manera como **La Carreta del Arsenal** busca brindar un valor agregado a sus clientes el cual genere una ventaja competitiva y con esto un mejor posicionamiento en el segmento de mercado que maneja actualmente.

Diversificación concéntrica: **La Carreta del Arsenal** decide complementar su negocio produciendo y ofreciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria, es decir, la venta de comida rápida puede verse estrechamente relacionada con la venta de licores debido a la zona donde la empresa se encuentra ubicada.

Innovación: Este tipo de estrategias busca permanentemente de nuevos mercados, productos y servicios, en el caso de **La Carreta del Arsenal** esta estrategia me permitirá mantenerme vigente en un medio donde hay clientes cada vez más exigentes.

Las anteriores estrategias también podrían ser consideradas concéntricas, debido a que esta afecta a toda la organización inciden directamente sobre su entorno y obligan a la dirección a diseñar acciones que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas.

9.3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Concluido el análisis de las estrategias **La Carreta del Arsenal** debe seleccionar proyectos estratégicos o áreas estratégicas que integran el plan estratégico corporativo. Estos proyectos estratégicos propuestos para **La Carreta del Arsenal** son:

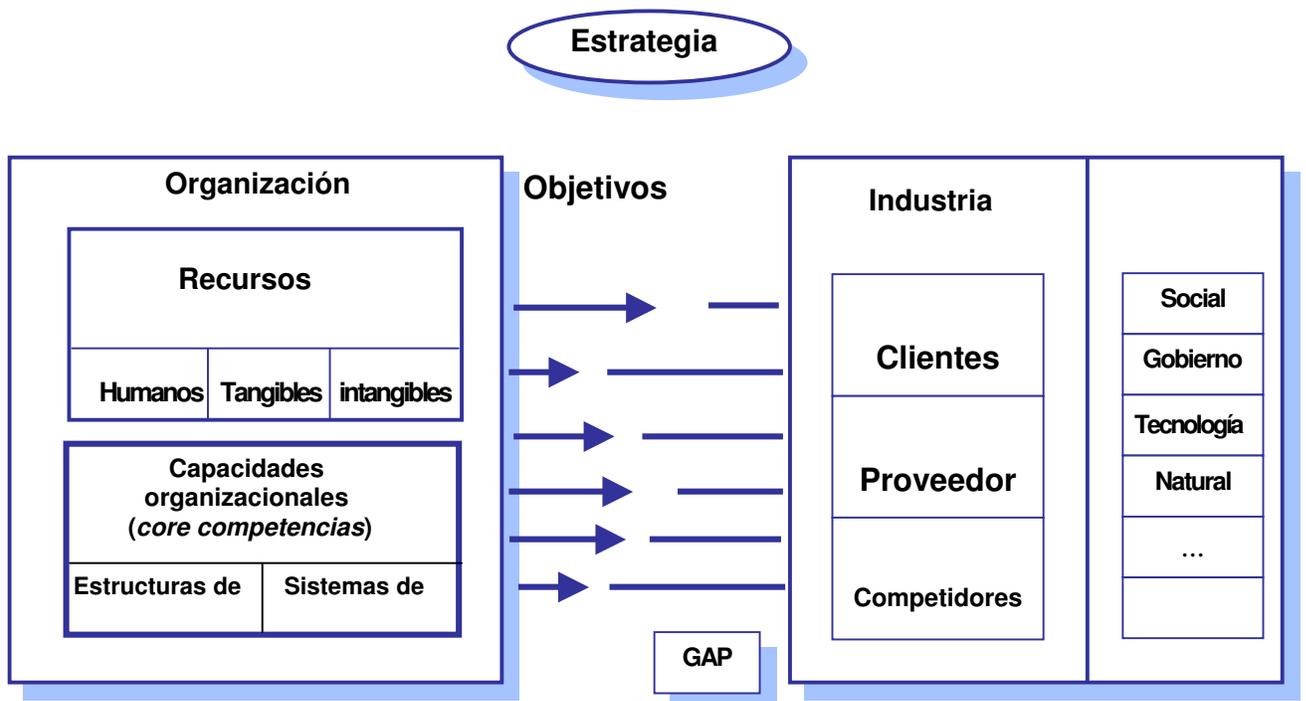
- Se debe diseñar el organigrama para la empresa que permita conocer los niveles de autoridad y responsabilidad.
- Diseñar un programa de comercialización.
- Programa de motivación para directivos y empleados.

- Mejorar los estándares de calidad de servicio al cliente. Mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos.

9.4 MATRIZ DE CORRELACION

PROYECTOS / ÁREAS	ADMINSITRATIVA	MERCADEO Y VENTAS	TALENTO HUMANO
Proyecto 1	X	X	X
Proyecto 2		X	X
Proyecto 3			X
Proyecto 4		X	X
Proyecto 5		X	X

COMPETENCIAS BÁSICAS FRENTE A FACTORES CLÁVE DE ÉXITO



10. PLAN DE ACCIÓN

PROYECTO ESTRATÉGICO #1.	UNIDAD ESTRATÉGICA RESPONSABLE: GERENCIA, AREA COMERCIAL.
ESTRATEGIA BÁSICA: DISEÑAR UN PROGRAMA DE COMERCIALIZACIÓN.	Indicador Global: Existencia de un programa de comercialización ágil, que se refleje en ventas y número de clientes.

PLAN OPERATIVO – LA CARRETA DEL ARSENAL

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO		RECURSOS	COSTO
					INICIO	TERMIN		
Definir cuál es el objetivo de la investigación	Gerencia	Determinar lo que se requiere investigar sobre los cambios, la participación y el grado de aceptación de los productos y de la empresa.	Desconocimiento real del mercado y la no disponibilidad de información de segundo nivel.	Establecer los alcances de la investigación, de acuerdo a las necesidades de la empresa.	Agosto 23/04	Agosto 24/04	Humanos, técnicos, físicos	\$100.000
Conocer en qué consiste el negocio.	Gerencia Asesor Comercial	Identificar las necesidades expresas u ocultas que el producto y el negocio satisface.	Desconocimiento del mercado en términos de satisfacciones e insatisfacción.	Determinar cuál es la razón de ser del negocio.	Agosto 25/04	Agosto 25/04	Técnicos, instrumentos, encuestas sobre los productos.	\$1.000.000
Conocer la clientela	Asesor Comercial	Desarrollar un instrumento que permita saber cómo es la clientela del negocio.	Instrumento incompleto	Conocer el perfil de los clientes, quiénes son los clientes, cómo son los clientes potenciales, cuándo compran, con qué frecuencia.	Agosto 27/04	Sept. 10/04	Técnicos, humanos,	\$500.000
Proyectar las tendencias de ventas.	Asesor Comercial	Registrar las ventas, determinar comportamiento mensual.	Ninguno	Obtener promedio mensual de ventas, que permita establecer estrategias.	Sept. 10/04	Octubre 10/04	Humanos, técnicos	\$200.000
Conocer cuál es la participación del servicio en el mercado.	Gerencia Asesor Comercial	Investigar el número de clientes potenciales y el número de veces al año que compran los productos.	Tamaño de la muestra seleccionada.	Determinar el mercado en unidades del producto, número de unidades vendidas en el año y porcentajes de participación en el mercado.	Octubre 10/04	Octubre 15/04	Humanos, técnicos	\$500.000

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO		RECURSOS	COSTO
					INICIO	TERMIN		
Determinar la razón por la cual los clientes compran el producto y/o servicio.	Gerencia Asesor Comercial	Determinar las motivaciones de compra, Los hábitos de consumo de los clientes, a través del análisis.	No contar con un proceso de observación que permita captar información	Contar con información precisa sobre comportamiento de compra, para generar estrategias de ventas	Octubre 16/04	Noviembre 16/04	Técnicos, Humanos, Financieros	\$2.000.000
Investigar sobre el producto y/o servicio.	Gerencia, área comercial	Determinar factores como la línea de productos, la marca, empaque y ciclo de vida(productos de producción propia).	Ninguno	Productos Diferenciado único en su clase-	Noviembre 01/04	Noviembre 16/04	Técnicos, humanos, financieros.	\$2.000.000
Investigar sobre los canales de distribución apropiadas para el negocio.	Área comercial	Desarrollar un análisis de los posibles canales de distribución de los productos.	Imposibilidad de implementar el canal seleccionado en el corto plazo, por la no disponibilidad de los recursos.	Contar con un camino clara hacia el cliente.	Octubre 16/04	Noviembre 16/04	Técnicos, humanos, financieros.	\$200.000
Hacer investigación sobre el precio del producto.	Área comercial	Determinar y analizar precio de acuerdo a la competencia, leyes de regulaciones, costos, oferta y demanda	Ninguno	Precio determinado de acuerdo al entorno.	Octubre 01/04	Octubre 15/04	Técnicos, humanos, financieros	\$500.000
Investigar sobre la promoción y publicidad.	Área Comercial	Diseñar estrategias promocionales y publicitarias que promuevan la venta.	Dificultad de consecución de la información	Campañas de promoción y publicidad acordes al segmento y a los productos y servicios.	Noviembre 01/04	Noviembre 16/04	Técnicos, humanos, financieros.	\$5.000.000
Investigar la competencia.	Gerencia, área comercial	Comparar los productos y servicios del negocio con los competidores.	Confidencialidad de alguna información de la competencia	Conocimiento permanente de la competencia	Noviembre 16/04	Noviembre 30/04	Técnicos, humanos, financieros	\$500.000

PROYECTO ESTRATÉGICO #2.

UNIDAD ESTRATÉGICA RESPONSABLE: GERENCIA

ESTRATEGIA BÁSICA: PROGRAMA DE MOTIVACIÓN PARA DIRECTIVOS Y EMPLEADOS.

Indicador de éxito global: Existencia de un programa de motivación para empleados acorde a los objetivos de la empresa.

PLAN OPERATIVO – LA CARRETA DEL ARSENAL

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO		RECURSOS	COSTO
					INICIO	TERMIN		
Organizar talleres orientados a elevar la motivación y el autoestima del trabajador.	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer contactos con entidades especializadas o personal experto para que desarrollen programas educativos con temas de interés tales como autoestima, autorrealización, responsabilidad, trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, etc. ▪ Elegir los temas a tratar en cada evento educativo. ▪ Asignar las fechas para cada evento a realizar. ▪ Difundir entre todo el personal las actividades a 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar la cantidad y clase de recursos humanos, materiales y financieros requeridos para el proyecto. ▪ Cruce en dos actividades. ▪ Ninguno. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Propiciar un buen clima organizacional y desarrollar un sentido de pertenencia hacia la organización. 	Agosto 10/04	Septiembre 10/04	Humanos y materiales	\$1.000.000

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO		RECURSOS	COSTO
					INICIO	TERMIN		
Determinar sistemas de recompensas para el trabajador.	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Determinar los premios, bonificaciones y demás incentivos de acuerdo a las metas trazadas. ▪ Diseñar los formatos a través de los cuales se aplicarían los índices de desempeño por cada empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El diseño justo de los formatos para no crear una falsa idea de preferencia. ▪ No claridad en los perfiles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canalizar toda esa motivación en la maximización de los recursos. 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanos y materiales. 	
Fomentar la participación del empleado dentro del proceso de toma de decisiones.		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difundir al personal que labora en la empresa las nuevas políticas a implementar para estimular la participación del empleado en el proceso de toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de los directivos en asumir esta nueva posición. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lograr que la empresa establezca espacios de concentración más ágiles. 	Sept. 13/04	Oct. 13/04	Humanos, técnicos	\$1.000.000

PROYECTO ESTRATÉGICO #3**UNIDAD ESTRATÉGICA RESPONSABLE: TODAS LAS ÁREAS****ESTRATEGIA BÁSICA: MEJORAR LOS ESTÁNDARES DE CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE.****Indicador de éxito global: Programa de Servicio al cliente de acuerdo al grupo clave de cliente.****PLAN OPERATIVO – LA CARRETA DEL ARSENAL**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO		RECURSOS	COSTO
					INICIO	TERMIN		
<ul style="list-style-type: none"> Concientizar al equipo de la necesidad de crear una cultura de servicio. 	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Asignar personal responsable por cada área donde se genere un evento de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> resistencia a la gerencia de la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> teniendo en cuenta el valor 	Oct. 01/04	Oct. 8/04	<ul style="list-style-type: none"> Humanos materiales 	\$0
<ul style="list-style-type: none"> Determinar la necesidades básicas del cliente de La Carreta del Arsenal. 	Gerencia y Asesor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de instrumento ágil que permita conocer las necesidades de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Instrumento mal diseñado que no permite recoger la información requerida 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente que permitan brindar un servicio de calidad superior. 	Octubre 15/04	Noviembre 15/04	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Técnicos Financieros 	\$2.000.000
<ul style="list-style-type: none"> Conocer el tipo de servicio actual. 	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Determinar la realidad del servicio actual de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Desconocimiento y resistencia ante la realidad 	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostico exhaustivo que permita determinar estrategias 	Octubre 15/04	Noviembre 15/04	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Técnicos 	\$0
<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una estrategia de servicio al cliente. 	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar estrategia de servicio acorde al tipo de cliente clave 	<ul style="list-style-type: none"> Ninguno 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia clara, acorde al talento humano y a los recursos existentes 	Nov 15/04	Diciembre 30/04	<ul style="list-style-type: none"> Humanos Técnicos Empresa Asesoras. 	\$3.000.000
<ul style="list-style-type: none"> Crear un plan de entrenamiento para el personal. 	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implementación de plan de entrenamiento acorde a las estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilidad de recursos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación acorde a necesidades del grupo y de la empresa 	Noviembre 15/04	Noviembre 30/04	<ul style="list-style-type: none"> Muñoz Técnicos 	\$0

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO		RECURSOS	COSTO
					INICIO	TERMIN		
<ul style="list-style-type: none"> Crear e implementar procesos y procedimientos para la prestación del servicio. 	Gerencia	Revisar y replantear procesos y procedimientos acorde a la estrategia de servicio planteada	<ul style="list-style-type: none"> Duración del proceso(tiempo) 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos y procedimientos ajustados a la estrategia. 	Enero 08/05	Marzo 08/05	<ul style="list-style-type: none"> Estudiante en practica. técnicos 	\$0
<ul style="list-style-type: none"> Definir una promesa de servicio. 	Gerencia,, Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar una promesa de servicio acorde a la realidad de la empresa y de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Promesa de servicios no acorde a las necesidades del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de una promesa de servicio 	Enero 08/05	Marzo 08/05	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos Humanos 	\$0
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar la promesa a los clientes. 	Gerencia	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un canal de comunicación para divulgar a los clientes la promesa de servicio . 	<ul style="list-style-type: none"> Canal no efectivo 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente informado sobre promesa de servicio declarada por la empresa 	Marzo 10/05	Marzo 30/05	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos Humanos Financieros 	\$1.500.000
<ul style="list-style-type: none"> Definir estrategias de retroalimentación con los clientes. 	Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar mecanismos de comunicación que permitan conocer las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Dificultad para aplicar instrumentos por la naturaleza del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Herramientas de información disponibles para medir satisfactores 	Abril 01/05	Abril 15/05	<ul style="list-style-type: none"> Técnicos Humanos Financiero 	\$1.500.000

11. PRESUPUESTO ESTRATÉGICO

El diseño de las estrategias, la elaboración de los planes de acción, debe conducir a la elaboración de un presupuesto. El concepto de presupuesto o la acción de presupuestación, implican desarrollar un proceso integral que requiere conocimiento del negocio, del mercado, de la oferta y demanda de los bienes de capital, el valor del dinero y el comportamiento global de la economía, nacional e internacional.

El presupuesto debe estar dentro de un horizonte definido, que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan operativo. De esta forma el presupuesto se convierte en el verdadero plan estratégico, ya que al no contar con los recursos necesarios no habría ejecución.

Dentro del proceso presupuestal, aparecen necesidades vitales para el control y el ajuste del mismo como son la auditoria estratégica y los índices o razones financieras. Al integrar estos componentes como partes gerenciales de la planeación, es convertir la planeación en gestión, asegurando una cultura preventiva y proactiva, condiciones necesarias para desempeñarse exitosamente en mercados actuales y futuros.

11.1 ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN

Los planes estratégicos, antes de ser implementados, deben ser presentados a los clientes internos en su totalidad y a los clientes externos, en la búsqueda de validar el proyecto.

Una vez terminado y aprobado el plan, debe diseñar un programa para la venta interna del plan.

Esta venta interna tiene como objetivos:

1. Unificar el proceso de comunicación interno en lo referente al plan, sus objetivos y demandas.
2. Generar compromiso en el equipo de trabajo
3. Propiciar participación en el desarrollo del plan.
4. Generar cultura estratégica.
5. Facilitar medición de resultados.
6. Generar canales de retroalimentación y seguimiento.

La empresa debe decidir la profundidad de la divulgación, así como la información que debe llegar a los diferentes tipo de clientes, el proceso de divulgar puede y debe servir de base para retroalimentar el desarrollo del plan.

La divulgación debe convertirse en un proceso permanente, de tal forma que durante la monitoria, se puedan divulgar logros, limitaciones y avances.

El verdadero rol del nuevo líder empresarial ha dicho Peter Drucker, es difundir el direccionamiento de la compañía, lograr que lo internalicen sus colaboradores.

11.2 SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO

Todo proceso, requiere de seguimiento y monitoria permanente, es por lo tanto necesario diseñar un sistema de seguimiento, con bases en los índices de gestión planteados, para hacer análisis periódicos y anticiparse a los ajustes que se requieran, esta fase del plan debe contemplarse dentro del diseño del mismo y se debe cubrir lo corporativo, lo funcional y lo operativo.

El seguimiento de los diferente tipos de monitoria, es responsabilidad de cada nivel de la organización, pero al final del periodo específicos esta debe confluir en un solo consolidado global del comportamiento general de todas las actividades.

Requisitos para los seguimientos:

1. No es delegable a un nivel inferior en cada una de las áreas o dependencias.
2. Deben estar planeados los seguimientos.
3. Deben hacerse periódicamente.
4. Se realizan con base en hechos y datos..

CONCLUSIONES

Después de haber realizado el presente estudio se pudieron extraer las siguientes conclusiones:

La Carreta del Arsenal no ha sido ajena a los cambios que ocurren en el medio ambiente externo, por tanto, ésta se ve afectada por variables económicas como son el aumento en las tasas de interés, la inflación, el nivel de desempleo, la inversión de capitales, etc. y cualquier otro cambio que afecte al engranaje económico del país, producirá efectos en el sector de comidas rápidas y venta de licores; ya sean favorables o desfavorables, en todo caso la empresa debe estar atenta a ellos.

Desde el punto de vista social; ***La Carreta del Arsenal*** enfrenta grandes oportunidades como son el incremento de la población que va estrechamente ligado con el crecimiento de la demanda, el mejoramiento de la infraestructura vial y de servicios públicos de Cartagena también se le pueden sumar; dado que generarían mayores atractivos para la ciudad y por ende un incremento en el número de visitantes nacionales y extranjeros.

Un factor negativo que afecta a la empresa es la actual situación que enfrenta el país a nivel social, debido a que los últimos acontecimientos terroristas ocurridos en la ciudad, han generado incertidumbre y temor en los habitantes y turistas.

El surgimiento gradual de competidores formales e informales afecta mucho la actividad del sector, puesto que las barreras de entradas permiten con facilidad el ingreso de nuevas unidades al mercado, sin mayores restricciones. El negocio de comidas rápidas y venta de licores es uno de los más comunes en el ámbito de la economía informal y además, es susceptible de competir a bajos precios, lo cual afecta a los negocios formales respecto al número de clientes.

La calidad del servicio es un factor determinante, a pesar de la limitante anterior, por ello los bares restaurantes que gozan de un posicionamiento en el mercado deben esforzarse día a día por mantener su mercado y por sacar la mayor ventaja competitiva posible.

A nivel interno, se pudo destacar que ***La Carreta del Arsenal*** goza de muchas fortalezas como también de grandes debilidades. Dentro de las primeras cabe resaltar la carencia de plan estratégico que la respalde y que contribuya al logro de la visión, misión y objetivos propuestos en el presente estudio; ya que se detectó que no cuenta con éstos elementos fundamentales para ejecutar un plan estratégico. Además se encontró que no existen programas de motivación para los empleados que repercute directamente en la calidad de servicio al cliente interno y externo, razón por la cual se proponen estrategias orientadas a mejorar este aspecto, así como la participación del empleado en el proceso de toma de decisiones.

La Carreta del Arsenal no cuenta con programas de mercadeo que permitan atacar nuevos mercados y a desarrollar nuevos conceptos en la venta de licores y comidas rápidas que la ayuden a mejorar su

posición competitiva, por ello se propone un proyecto estratégico destinado para este fin.

Otro aspecto que merece interés tiene que ver con la permanente actualización tecnológica que guarda estrecha relación con la variable anterior, ya que un rezago para la empresa en este sentido podría generarle una pérdida de participación en el mercado e incluso desaparecerla. A través de este estudio fue posible plantear estrategias para atender a esta variable.

Finalmente, es oportuno señalar que ***La Carreta del Arsenal*** se ha mantenido durante varios años en el mercado, gracias a la tenacidad y empuje que ha caracterizado a su actual gerente y propietario para manejarlo, por tanto, se cuenta con la mayor disposición de adelantar un plan estratégico que de seguro traerá enormes beneficios para la empresa y sus colaboradores.

RECOMENDACIONES

Luego de haber planteado las diferentes estrategias que conformarán el plan estratégico para la empresa *BAR RESTAURANTE Y ESTANCO LA CARRETA DEL ARSENAL*, se sugiere tomar las siguientes acciones:

Primero que todo se recomienda a los directivos adelantar un proceso de sensibilización a los empleados a fin de que éstos puedan brindar su máxima colaboración en el desarrollo del plan propuesto y asumir este compromiso para que los objetivos puedan lograrse a cabalidad. Se sugiere también emprender los planes de acción propuestos en cada estrategia en el menor período de tiempo, ya que es de trascendental importancia, prevenir las acciones futuras que puedan obstaculizar las metas que se persiguen.

Por otra parte, es relevante que tanto los empleados como los directivos tengan pleno conocimiento de las tareas a realizar, ya que se puede correr el riesgo de no cumplirse con los objetivos tal como se propusieron, dado que una tarea normalmente depende de la otra para poder lograr los propósitos.

Por último es importante tener en cuenta que este plan estratégico no debe quedar plasmado en el papel sino que debe convertirse en la herramienta que producirá mejoras significativas y contribuirá al desarrollo de sus empleados brindándoles la oportunidad de ser sujetos activos dentro de este proceso y proyectarlos hacia el futuro, lo cual redundará directamente en el sentido de pertenencia que tendrán para con la organización y en el mejoramiento continuo.

BIBLIOGRAFÍA

BERMEJO, Manuel; RUBIO, Isabel y DE LA VEGA, Ignacio. La creación de la empresa propia. Madrid: Editorial Mc Graw Hill. 1992.

CERTO, Samuel y PETER, Jean Paul. Dirección Estratégica. Editorial Irwin. 1996 p. 18.

CHAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc Graw Hill. 1994.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración estratégica. México: Prentice Hall. Quinta edición. 1998. p. 47.

DRUCKER Peter. Gerencia para el futuro: El decenio de los 90 y más allá. Santafe de Bogota: Grupo Editorial Norma. III Reimpresión, 1994, p. 349

GUSTEIN D. Leonard; NOLAND, Timothy M, PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial Mc. Graw Hill. 1998.

HITT. A. Michael; IRELAND Duane R; HOSKISSON E. Robert. Administración Estratégica. Conceptos, competitividad y globalización. México: Internacional Thomson Editores. Tercera edición. 1999.

KOTLER Philip. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, planeación, implementaron y control. México: Editorial Prentice Hall. Octava edición. 1998.

MINTZBERE, Henry. El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. México D.F. : Editorial Prentice Hall. 1993, p. 364.

PORTER, Michaele. Estrategia Competitiva. México D.F.: Editorial Continental S.A; 1992 p. 214.

SALLAVE, Jean Paul. La gerencia integral. Santa Fé de Bogota: Grupo editorial S.A., 1997, p. 173 - 180.

SERRANO, Javier; VILLAREAL, Julio. Fundamentos de Finanzas. Segunda Edición. Mc Graw Hill, 1998.

SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica; Planeación y gestión. Santa Fé de Bogota: Tercer Mundo Editores; 1997, 17, 19 – 25, 31 - 34 p.

ANEXOS

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS**

La presente encuesta tiene como fin recopilar toda la información necesaria que permita diseñar un plan estratégico para el BAR RESTAURANTE Y ESTANCO **LA CARRETA DEL ARSENAL**, para lo cual agradecemos de antemano su gentil colaboración, respondiendo el siguiente cuestionario:

NOMBRE _____

FECHA _____

CAPACIDAD DIRECTIVA

¿Posee la organización un organigrama explícito? Sí ____ No ____

¿ El personal de la empresa conoce con claridad sus funciones y responsabilidades? Sí ____ No ____

¿Tiene la empresa claramente definida la visión y misión?

Sí ____ No ____

¿Cuáles son los objetivos generales de la empresa, sociales, económicos y de servicio?

¿Existen objetivos generales y específicos en la empresa?

Sí ____ No ____

¿Cuál es el proceso para la formulación de los objetivos, y quienes participan en su formulación?

¿La empresa posee objetivos a corto, mediano, y/o a largo plazo?

Sí ____ No ____

Cuáles son: _____

¿Cómo se determinan y comunican las políticas? _____

¿Existen planes a corto, mediano y/o largo plazo? Sí ____ No ____

¿Hay controles para el seguimiento de planes? Sí ____ No ____

¿Existe un manual de procedimientos actualizado en la empresa?

Sí ____ No ____

¿Existe un manual de funciones actualizado en la empresa?

Sí ____ No ____

¿Utiliza la empresa conceptos de la administración estratégica?

Sí ____ No ____

Porqué? _____

¿Los gerentes delegan autoridad y responsabilidad en forma adecuada?

Sí ____ No ____

¿Es alto el nivel de motivación de los empleados? Sí ____ No ____

¿Es baja la rotación de los empleados y el ausentismo? Sí ____ No ____

Porqué _____

¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización? Sí ____ No ____

¿Cómo ha sido el comportamiento de las ventas durante los últimos años?

Han aumentado ____ Han disminuido ____ No han variado ____

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.

¿Cómo se da el proceso de reclutamiento y selección de personal?

¿Qué criterios se toman para la selección del personal?

¿Se capacita al personal de la empresa? Sí ____ No ____

¿La empresa realiza estudio de análisis y evaluación de cargos?

Sí ____ No ____

¿Posee la empresa un programa de salud ocupacional? Sí ____ No ____

CAPACIDAD COMPETITIVA.

¿Realiza la empresa investigaciones de mercado? Sí ____ No ____

¿Cuenta la empresa con un sistema de quejas y sugerencias?

Sí ____ No ____

¿Qué clase de motivación y capacitación recibe el personal de ventas y servicio? Sí ____ No ____

¿Qué medios de publicidad emplea la empresa ? Sí ____ No ____

¿Posee la empresa un manual de calidad? Sí ____ No ____

¿Existe una cultura de calidad en la empresa? Sí ____ No ____

¿Se compara la empresa en calidad con los competidores? Sí ____ No ____

CAPACIDAD FINANCIERA

¿Utiliza la empresa los índices financieros como instrumentos de control en las operaciones financieras? Sí ____ No ____

Cómo considera la rotación de la cartera?

Cómo considera la rotación de los inventarios?

¿Puede la empresa reunir el capital que necesita a corto plazo?

Sí ____ No ____

¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente? Sí ____ No ____

¿Cómo considera la capacidad de endeudamiento que posee la empresa actualmente? _____

CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA.

¿Qué tipo de tecnología con que cuenta la empresa? Sí ____ No ____

¿Existe el equipo técnico para cumplir con eficacia los programas?

Sí ____ No ____

¿Existen programas de capacitación para los usuarios del sistema de la empresa? Sí ____ No ____

¿Realiza mantenimiento a sus equipos? Sí ____ No ____

¿El mantenimiento a los equipos es correctivo o preventivo?

¿Con qué frecuencia? Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____

Anual ____ Eventual ____

Agradecemos de manera especial su valiosa contribución en la realización de este estudio.

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES EXTERNOS**

La presente encuesta tiene como fin recopilar toda la información necesaria que permita diseñar un plan estratégico para el BAR RESTAURANTE Y ESTANCO **LA CARRETA DEL ARSENAL** para lo cual agradecemos de antemano su gentil colaboración, respondiendo el siguiente cuestionario:

NOMBRE _____

FECHA _____

¿Usted ha sido fiel al restaurante? Sí ____ No ____

Porqué _____

¿En alguna oportunidad ha presentado quejas o reclamos por el servicio?

Sí ____ No ____

Si contestó sí diga el, por qué

¿Cómo califica usted el servicio prestado en este restaurante?

Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

¿Cómo califica usted la calidad del producto que consume en este restaurante?

Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

¿Cómo califica usted la variedad de productos en este restaurante?

Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

¿Que clase de productos consume con mayor frecuencia?

¿Qué aspectos le desagradan del restaurante?

¿Qué le agrada del restaurante?

Agradecemos de manera especial su valiosa contribución en la realización de este estudio

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS**

La presente encuesta tiene como fin recopilar toda la información necesaria que permita diseñar un plan estratégico para el BAR RESTAURANTE Y ESTANCO **LA CARRETA DEL ARSENAL**, para lo cual agradecemos de antemano su gentil colaboración, respondiendo el siguiente cuestionario:

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

FECHA _____

¿Participa usted en el proceso de toma de decisiones?

¿La empresa motiva a sus empleados? Sí ____ No ____

¿Existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?

Sí ____ No ____

¿Que tipo de incentivo le ofrece la empresa? _____

¿La empresa ofrece cursos de capacitación a sus empleados?

Sí ____ No ____

¿Son buenas relaciones con sus jefes inmediatos? Sí ____ No ____

¿Cómo califica el servicio que brinda la empresa?

Excelente ____ Muy bueno ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

¿La Empresa recompensa sus méritos obtenidos en el trabajo?

Sí ____ No ____

¿Recibe usted una remuneración justa por el trabajo que realiza?

Sí ____ No ____

¿Tiene oportunidades de ascensos? Sí ____ No ____