



PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS

**MONICA M. GIRALDO GOMEZ
CLAUDIA GUERRERO GUERRERO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA XVII
SAN JUAN DE PASTO, AGOSTO DE 2012**



PLANEACION ESTRATEGICA PARA EL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS

**MONICA M. GIRALDO GOMEZ
CLAUDIA GUERRERO GUERRERO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialistas en Alta Gerencia**

**Asesor:
Mg. Carlos Arturo Ramírez**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA XVII
SAN JUAN DE PASTO, AGOSTO 2012**



NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las Ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad de los autores”.

Artículo 1° de acuerdo a No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño.



Nota de aceptación:

José Luis Benavides Passos
Coordinador

Jurados

Esp. Carlos Omar Ojeda

Esp. Luis Alberto Sarasty

San Juan de Pasto Agosto de 2012



DEDICATORIA

Gracias a Dios por permitir culminar un logro mas en mi vida.

Gracias a mi Esposo Mauricio por su amor, apoyo, comprensión y solidaridad.

Gracias a mis padres Alba y Oscar por apoyarme incondicionalmente para alcanzar mis metas en la vida.

Gracias a mis hermanas Patricia y Marcela por su colaboración.

Gracias a mi compañera de trabajo de grado Mónica por su paciencia y colaboración.

Claudia Andrea Guerrero Guerrero

Gracias:

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en todo momento y darme la familia ejemplar que tengo, padres, hermanos e hijos.

A mis padres a quienes admiro inmensamente y son mi orgullo y pilar fundamental en todo lo que soy, por impulsarme a emprender este reto con su incondicional apoyo en todo momento.

A mis hijos y esposo por su comprensión y paciencia.

A Claudia mi compañera de trabajo de grado y demás compañeras de estudio por su colaboración y compañía durante todo el periodo de estudio.

Mónica María Giraldo Gómez



RESUMEN

El presente trabajo, es el resultado de reunir ideas e información del Restaurante Aberdeen Angus, mediante encuestas, entrevistas a sus colaboradores para analizar el entorno externo e interno en el que se desenvuelve el restaurante realizando un diagnóstico en el que se describe su situación actual, el cual permite identificar las estrategias necesarios y oportunas del restaurante para así mejorar el numero de clientes que tiene y con ello los ingresos.

Se aplican diferentes herramientas como: las matrices MEFI, MEFE, DOFA, análisis de vulnerabilidad, análisis competitivo con matriz de perfil competitivo y análisis de las cinco fuerzas de Porter en el que se proponen estrategias funcionales adecuadas al restaurante y su entorno para un mayor crecimiento en el medio y una mejor competitividad.

Se plantea como complemento a las estrategias propuestas, la plataforma estratégica con la matriz I-E, BCG, PEYEA, MPEC, en el que se determinan estrategias de negocios que impulsan el negocio hacia un futuro lo mas estable posible.

Las estrategias de negocio y funcionales establecidas para Restaurante Aberdeen Angus están de acuerdo con el crecimiento competitivo que se pretenden alcanzar en la vigencia de esta planeación estratégica corporativa, con los niveles que permita el desarrollo y sostenimiento en el mercado del restaurante.

Y finalmente se determinan los indicadores de gestión y plan de acción que indican las actividades y forma de medición de las estrategias propuestas si son llevadas a cabo por el restaurante dicho, lo que garantizará la permanencia del restaurante en el mercado.



ABSTRACT

The present work is the result of gather ideas and information for Aberdeen Angus restaurant, through surveys, interviews with the restaurant collaborators to analyze the external and internal environment in which the restaurant operates, making a diagnosis that describes the actual situation, which identifies the strategies necessary and appropriate of the restaurant, improving the number of customers and incomes.

Applying different tools as matrices MEFI, MEFE, SWOT, VULNERABILITY ANALYSIS, COMPETITIVE ANALYSIS WITH COMPETITIVE PROFILE MATRIX AND ANALYSIS OF PORTER'S FIVE FORCES IN this propose functional strategies appropriate to the restaurant and its environment for the growth in the middle and better competitiveness.

Propose as complement to the proposals strategies, the strategic platform with the I-E, BCG, PEYEA and MPEC MATRIX, in determining business strategies that drive the business into the future more stable possible.

The business and functional strategies established for Aberdeen Angus restaurant agree with the competitive growth, that pretend to achieve the duration of this corporate strategic planning, with the levels required to support the development and market the restaurant.

Finally determine the indicators of management and action plan that indicate the activities and way of measuring the proposed strategies are carried out for the restaurant, this will ensure the permanence of the restaurant in the market.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	15
1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	15
1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA	15
1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA	17
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4.1. Objetivo general.	17
1.4.2. Objetivos específicos.....	17
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.5.1. Justificación teórica.	17
1.5.2. Justificación metodológica.....	18
1.5.3. Justificación práctica.	18
1.6. MARCO DE REFERENCIA.....	18
1.6.1. Marco teórico.....	19
1.6.1.1. Direccionamiento Estratégico Actual.	19
1.6.1.2. Diagnóstico Estratégico..	20
1.6.1.3. Redireccionamiento.	26
1.6.1.4. Plataforma Estratégica.....	26
1.6.1.5. Indicadores de Gestión..	29
1.6.1.6. Plan de Acción.	31
1.7. MARCO CONCEPTUAL	31
1.8. MARCO ESPACIAL	32
1.9. MARCO JURÍDICO.....	34
1.10. MARCO CONTEXTUAL.....	37
1.11. MARCO TEMPORAL.....	37
1.12. ASPECTOS METODOLOGICOS	37
2. PRESENTACION DEL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS	39
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ACTUAL.....	42
3. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO.....	44
3.1. ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS	44
3.2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....	45
3.3. DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	53
3.4. ANALISIS DE VULNERABILIDAD	60
3.5. ANÁLISIS COMPETITIVO	63
3.5.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	63
3.5.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)..	67
4. REDIRECCIONAMIENTO.....	69
5. PLATAFORMA ESTRATEGICA.....	70



5.1.	MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (I-E).....	70
5.2.	MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	71
5.3.	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	73
5.4.	ANÁLISIS DOFA.....	76
5.5.	MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC).79	
6.	INDICADORES DE GESTION	82
7.	PLAN DE ACCION	84
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA.....	92
	NETGRAFIA	94



TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Las 5 Fuerzas que guían la competencia industrial de Porter 1980	24
Ilustración 2: Logotipo del restaurante.....	39
Ilustración 3: Plano Localización De Restaurante Aberdeen Angus.....	39
Ilustración 4: Estructura organizacional.....	42
Ilustración 5: Localización de puntales del restaurante Aberdeen Angus.....	61
Ilustración 6: Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter.....	64
Ilustración 7: Aplicación Matriz Interna – Externa.....	70
Ilustración 8: Aplicación Matriz Boston (BCG).....	72
Ilustración 9: Ubicación del vector matriz PEYEA	74



TABLAS

Tabla 1: Aplicación de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	52
Tabla 2: Aplicación de la Matriz de evaluación de factores Externos. (MEFE).....	59
Tabla 3: Aplicación diagrama de vulnerabilidad.....	60
Tabla 4: Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo. (MPC)	68
Tabla 6: Aplicación Matriz de la posición estratégica de la acción. (PEYEA)	74
Tabla 5: Aplicación de Matriz DOFA	77
Tabla 7: Aplicación Matriz de la planeación estratégica competitiva. (MPEC)	80
Tabla 8: Indicadores de gestión.....	82
Tabla 9: Plan de acción.....	85



LISTA DE ANEXOS

ANEXO A: Encuesta de satisfacción al cliente.....	95
---	----



INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones proyectadas al éxito, deben propender por resultados enfocados no solo en utilidades para la compañía, sino además en lograr que sus bienes y servicios logren mantener la aceptación en el mercado, no solo por el hecho de que las características de determinado producto satisfagan la necesidad del cliente, sino que dichos resultados sean constantes y tengan soporte en cierta armonía que se logra en el interior de la organización.

Esta armonía por así llamarla se fundamental en las decisiones que los líderes de los diferentes procesos de la compañía toman en cuanto al manejo de sus capital humano y como logran que los colaboradores de todos los niveles busquen siempre la adecuada comunicación e identificación con los propósitos y objetivos organizacionales, llegando a un estado tan óptimo en sus que haceres que les permita lograr componer dentro de la empresa equipos de alta efectividad.

La competitividad y el dinamismo en todas las empresas por ser cada día más eficientes y los constantes cambios en el medio y situaciones generadas por el sistema económico, las enfrentan a sortear los desafíos del medio como búsqueda para mejorar los resultados y la permanencia en el mercado.

Es así como el presente trabajo propone implementar en el restaurante Aberdeen Angus una reconocida metodología gerencial, como es la planeación estratégica, excelente alternativa para guiar en forma continua y mejorada el comportamiento y las decisiones de la empresa; de manera que se constituye en un instrumento que garantiza el éxito de la gestión para obtener una efectiva competitividad del restaurante en la ciudad de Pasto y una oportunidad para seguir fortaleciendo todas sus ventajas competitivas y cambiar por medio de las estrategias planteadas, las variables que se identificaron como debilidades para un mejoramiento continuo.

La participación con la experiencia e ideas de todos los colaboradores y por ende de la alta gerencia de la empresa fue fundamental para la identificación y formulación de todas las estrategias apropiadas para que el restaurante Aberdeen Angus logre sus objetivos organizacionales.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

En el presente capítulo se pretende dar a conocer la problemática, necesidades y oportunidades que el restaurante Aberdeen Angus, tiene en el entorno competitivo.

1.1. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La gran mayoría de las empresas dedicadas a la actividad de servicio de alimentos y bebidas presentan una deficiente planeación para su montaje y ejecución de sus actividades, por lo que se dedican a resolver los problemas presentados en curso como reflejo de una deficiente planeación a mediano y largo plazo que le permita tomar adecuadas decisiones sobre la marcha.

Tal situación es debido a la improvisación y a la tendencia a obtener resultados inmediatos, lo que se refleja en la falta de concientización por parte del personal directivo de la importancia de función planificadora para cualquier actividad económica a desarrollar, que debe tener para enfrentar las dificultades, con una toma de decisiones adecuadas que permitan a las empresas una alta competitividad.

De acuerdo con lo anterior, se puede deducir que la falta de una planeación puede hacer que las empresas estén desaprovechando oportunidades que existen en el medio y se desarrollen sus fortalezas que impide implementar estrategias que garanticen la permanencia y competitividad en el mercado a largo plazo, poniendo en práctica acciones que ofrezcan servicios diferenciadores.

De ahí que la planeación estratégica, es una herramienta que se hace necesaria en las actividades desarrolladas en todas las empresas para la adecuada toma de decisiones en la que se integran y comprometen todos los miembros de la organización con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

1.2. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El desarrollo de negocios dedicados a alimentos y bebidas en la ciudad de Pasto ha ido en crecimiento en los últimos años, con la creación de nuevos restaurantes de todos los niveles para una mayor alternativa de selección en la ciudad. Por tanto la competencia dentro de la industria de servicio de alimentos ha crecido con



una mayor oferta gastronómica en la ciudad, lo que hace que haya más exigencias de competitividad en el sector.

Durante los 7 años de creación del Restaurante Aberdeen Angus, se ha venido realizando adecuaciones en la infraestructura que son limitados para la atención de eventos numerosos y mejoras en lo referente al mobiliario y ambientación al igual que en la carta de servicios y en atención, lo que ha permitido mantener los clientes tradicionales, mas no ha permitido atraer clientes de otros segmentos del mercado, con ello únicamente se ha mantenido un posicionamiento y vigencia en el sector.

A pesar de que el restaurante es reconocido como uno de los mejores en la ciudad de Pasto, el nivel de ventas en los últimos años ha permanecido estable, sin crecimientos significativos que lo lleven a expandirse a otros mercados con el objeto de lograr mayores ingresos y representatividad en otras zonas.

Es así como las exigencias en la competitividad del medio, hacen que las inversiones se justifican si se tiene claro un direccionamiento que permita enfrentar las diferentes fuerzas del mercado que conllevan a un desarrollo integral para la calidad de la prestación del servicio y una diferenciación que conlleven a preferir a Aberdeen Angus y no a otros restaurantes.

Por tanto se hace necesario formular en el Restaurante Aberdeen Angus, una Planeación Estratégica para dar un direccionamiento claro, que le permita una oportuna toma de decisiones para consolidarse aun más dentro del mercado de restaurantes de alto nivel de la ciudad de Pasto, logrando posicionarlo como preferencia para todos los eventos de ejecutivos y visitantes de la ciudad.

Por ende el esquema de Planeación Estratégica del Restaurante Aberdeen Angus que proponemos con el presente trabajo, nos mostrará la posición actual de la empresa, análisis que permite diagnosticar su entorno y competitividad actual permitiendo proponer estrategias que mejoren el desarrollo organizacional.

Por lo anterior dentro de la Planeación Estratégica, el enfoque se realizo de acuerdo con las necesidades e interés del restaurante, identificando a la prestación del servicio como el objeto principal y motor del negocio entendido como la actividad intangible en el momento de realizarla, ya que este aspecto es una herramienta fundamental como valor agregado a la competitividad que garantiza el éxito del restaurante, con productos de calidad y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), en este caso con la manipulación de alimentos.

En la elaboración de la planeación estratégica se conto con la participación de todos colaboradores de la empresa, porque si bien es cierto esta es



responsabilidad de la alta gerencia los resultados dependen de las ideas y experiencias de los colaboradores, para analizar formular y evaluar las estrategias que se identificaron a través de este estudio.

1.3. FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué estrategias corporativas requiere el Restaurante Aberdeen Angus para generar mayores condiciones de competitividad e incrementar su participación y permanencia en el mercado?

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. Objetivo general. Elaborar la Planeación Estratégica del Restaurante Aberdeen Angus que permita establecer condiciones de crecimiento competitivo del 2012 al 2015.

1.4.2. Objetivos específicos

- Obtener el perfil de capacidad interna del restaurante Aberdeen Angus.
- Formular el perfil de oportunidades y amenazas de la empresa en estudio.
- Establecer el perfil competitivo del restaurante Aberdeen Angus.
- Proponer estrategias funcionales para la empresa en estudio.
- Realizar análisis de vulnerabilidad de la empresa
- Plantear el re direccionamiento del restaurante Aberdeen Angus.
- Proponer estrategias orientadas al mercado.
- Diseñar indicadores de gestión acordes a la empresa.
- Formular plan de acción para el restaurante Aberdeen Angus.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Se pretende con el presente trabajo, contribuir al crecimiento de una empresa de nuestra región, de acuerdo a los conocimientos puestos en práctica.

1.5.1. Justificación teórica. Debido a la gran importación que ha tomado la Planeación Estratégica Corporativa dentro de las empresas, se ha hecho necesario para los altos gerente la elaboración de planes a largo, mediano y corto plazo que faciliten la consecución de metas y objetivos establecidos en la empresa.

El presente trabajo pretende mediante la planeación estratégica corporativa dar un enfoque organizado, que permitió a la empresa conocer el entorno en el cual opera, conociendo así mismo su entorno interno desde el punto de vista estratégico que permita facilitar la toma de decisiones por parte de la alta de dirección, con el fin de buscar acciones estratégicas que se lleven a cabo para lograr mayor competitividad y permanencia en el mercado. De esta forma se busca contrastar, como un modelo teórico administrativo como es la planeación estratégica puede ser eficaz, si se pone en la práctica para lograr los objetivos de la organización.

1.5.2. Justificación metodológica. Para lograr los objetivos propuestos en este estudio, se adopto instrumentos de diagnóstico como son las diferentes matrices (MEFI, MEFE, DOFA, 5 FUERZAS DE PORTER), cuestionarios y entrevistas a clientes internos y externos que permitieron ampliar el conocimiento del funcionamiento de la organización y la actividad que desarrolla, con el fin de mejorar los objetivos organizacionales.

Adicionalmente por medio de las siguientes matrices: DOFA, PEYEA, BCG, I-E, MPEC, se formula la plataforma estratégica del restaurante Aberdeen Angus, con la cual se formularon las estrategias que se implementan en los planes de acción para la consecución de los objetivos corporativos.

1.5.3. Justificación práctica. De acuerdo con los objetivos del trabajo, su resultado permite encontrar mediante el diseño de estrategias corporativas y si se llevan a cabo los planes de acción propuestos, un redireccionamiento para fomentar ventajas competitivas en el Restaurante y así mejorar los procedimientos de planeación y toma de decisiones que lo llevan a un crecimiento no solo económico, sino a la consolidación como uno de los mejores restaurantes en la ciudad.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

En este capítulo se pretende tomar en cuenta en los conocimientos previamente construidos con las bases teóricas existentes, que permitan fundamentarlo en los aspectos, teóricos, conceptuales y espaciales donde se desarrolla la actividad comercial del Restaurante Aberdeen Angus.

1.6.1. Marco teórico. La Planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro¹.

El proceso de la Planeación estratégica consta de las siguientes etapas:

- Direccionamiento Estratégico actual.
- Diagnóstico Estratégico
- Redireccionamiento Estratégico
- Plataforma Estratégica
- Indicadores de Gestión
- Plan de Acción.

1.6.1.1. Direccionamiento Estratégico Actual. En esta etapa se trata de conocer con el direccionamiento actual de la empresa. El direccionamiento estratégico de una empresa, consiste en tener claro hacia dónde va, es por eso que lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la organización.

- Los Principios Corporativos. Son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa, son los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y que deben ser claros, precisos, conocidos y compartidos por todos, son la definición de la filosofía empresarial.
- La Misión. Es la formulación de los propósitos de la organización que la distingue de otros negocios en cuanto a sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos². La misión debe inducir comportamientos y crear compromisos, con los siguientes componentes:
 - ✓ Quienes somos
 - ✓ Que hacemos
 - ✓ Como lo hacemos
 - ✓ Para quien lo hacemos
 - ✓ Para que lo hacemos.

Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

¹ SERNA GOMEZ. Huberto. Gerencia Estratégica. 8ª Edición, Editores, Bogotá. 2003. P. 19

² Ibid., P. 24

- La Visión. Es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos, pues señala el rumbo que ha de seguir la organización y es el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.
 - ✓ Plantear un reto de difícil logro pero alcanzable
 - ✓ Expresada claramente sin ambigüedades
 - ✓ Compartir Objetivos Estratégicos.
 - ✓ Resultados esperados en un periodo de tiempo.

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

1.6.1.2. Diagnóstico Estratégico. El diagnóstico estratégico incluye la auditoria del entorno externo, de la competencia, de la cultura corporativa, de las oportunidades y amenazas y de las fortalezas y debilidades internas de la organización³, lo cual servirá de marco de referencia para establecer la situación actual de la empresa.

Para medir la situación actual de la empresa se hace necesario el diagnóstico estratégico interno, es decir, el análisis de fortalezas y debilidades de la organización, así como un diagnóstico externo con las amenazas y oportunidades que enfrenta.

- El diagnóstico interno lo integran:
Es el análisis de las diferentes capacidades dentro de la empresa de estudio, tales como
 - ✓ Capacidad directiva: fortalezas y debilidades en el proceso administrativo: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.
 - ✓ Capacidad competitiva: todo lo relacionado con la parte comercial, portafolio del producto, cubrimiento, precios, publicidad, lealtad de los clientes y calidad del servicio.
 - ✓ Capacidad financiera: fortalezas y debilidades en cuanto a deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros.
 - ✓ Capacidad técnica o tecnológica: involucra infraestructura tecnológica (hardware), normalización de los procesos, ubicación física, acceso a

³Ibid.,P. 25

servicios públicos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos y técnicos, etc.

- ✓ Capacidad del talento humano: todo lo relacionado con el recurso humano que incluye nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación y pertenencia entre otros.
- El diagnóstico externo lo integran:
 - ✓ Factores económicos: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per. cápita, Producto Interno Bruto, cambio de la moneda, comportamiento de la economía internacional.
 - ✓ Factores políticos: aquellos que se refieren al uso o migración del poder: acuerdos internacionales, normas, leyes y otros agentes que puedan afectar la empresa.
 - ✓ Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente tales como empleo, educación, recreación, seguridad, creencias, salud, cultura.
 - ✓ Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de herramientas, máquinas, materiales (hardware), así como los procesos y programas (software).
 - ✓ Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
 - ✓ Factores competitivos: todos los determinados por la competencia tales como productos, mercado, calidad y servicio; todos en comparación con los competidores.

Para la identificación de todas estas capacidades y factores se utilizan los siguientes métodos de evaluación y análisis:

- **MEFI – Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- ✓ Se realiza una lista de factores de éxito que incluya tanto fuerzas como debilidades.
- ✓ Se asigna un peso referido a la industria entre cero y uno a cada uno de los factores, donde cero es no importante y uno absolutamente importante, estos pesos deben sumar uno.

- ✓ Se asigna una calificación referida a la compañía entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).⁴
- ✓ Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ✓ Se suma la calificación ponderada de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

- **MEFE – Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Este instrumento permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva para identificar las Oportunidades y Amenazas del entorno y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- ✓ Se realiza una lista de factores de éxito que incluya tanto Oportunidades como Amenazas que afectan a la empresa como a su industria.
- ✓ Se asigna un peso referido a la industria entre cero y uno a cada uno de los factores, donde cero es no importante y uno muy importante, estos pesos deben sumar uno.
- ✓ Se asigna una calificación referida a la empresa entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia, donde 4 = Respuesta superior, 3 = Respuesta superior a la media, 2 = Respuesta media y 1 = Respuesta mala.
- ✓ Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- ✓ Se suma la calificación ponderada de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

- **DOFA – Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas**

El Análisis DOFA como complemento a las anteriores, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, permitiéndole formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

La parte crítica de la construcción de la matriz DOFA, está en el cruce de variables internas y externas. Esta actividad requiere de un buen juicio, de expertos conocedores de la organización.

⁴DAVID. Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición, PEARSON EDUCACIÓN, México. 2003. P. 150

La matriz DOFA sirve para generar estrategias, no para seleccionar estrategias por tanto no todas las estrategias sugeridas por esta matriz, serán seleccionadas.

- **Análisis de vulnerabilidad**

El análisis de vulnerabilidad pretende tener una visión crítica del diagnóstico, para lo que se requiere juicio, experiencia y responsabilidad por parte de los ejecutivos, además de uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización. Las siguientes etapas son necesarias para el análisis de vulnerabilidad:

- ✓ Identificación de Puntuales

Identificar factores puntuales que son elementos de soporte y de los cuales depende la firma para sobrevivir, tales como: recursos humanos, relación con la competencia, situación en el mercado, proceso productivo y tecnológico, situación financiera etc.

Para la selección de los puntuales se emplea técnicas de trabajo de grupo (tormentas de ideas, un análisis de pareto, diagramas de causa- efecto)

- ✓ Traducir los puntuales en amenazas para el negocio

Para superar el impacto potencial de una amenaza, los ejecutivos deben imaginar lo peor y preguntarse ¿qué le puede ocurrir a la empresa si ocurriera tal evento?

Para obtener un listado de puntuales de la organización, cada ejecutivo debe obtener unos puntuales en amenazas para compartirlas en grupo y después de una amplia discusión sacar el listado.

- ✓ Evaluación de las consecuencias

Se analiza en grupo las consecuencias que trae a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

- ✓ Valorizar el impacto

Se califica y valora las consecuencias de cada puntual. Se realiza en una escala de 0 a 10, en donde 0 es ausencia de impacto y 10 consecuencias desastrosas.

Probabilidad de ocurrencias de la amenaza

- ✓ Se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un hecho puntual, para indicar el tipo de acción que se debe tomar, utilizando un puntaje entre 0 y 1. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo, mientras que una amenaza con poca probabilidad permite planear acciones que prevenga su efecto.

- ✓ Capacidad de reacción

Se califica entre 0 y 10 la capacidad de reacción de la empresa, en donde 0 es ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indica el tiempo de acciones que se deben tomar, el tiempo en el que estas deben ocurrir y su magnitud.

Después de evaluar los anteriores puntos la información pasa a un diagrama de vulnerabilidad.

- **Método de Porter 5 fuerzas**

Con este método se pretende identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar el impacto sobre la empresa.

Los resultados de un análisis competitivo pueden utilizarse para posicionar estratégicamente la empresa con respecto a sus competidores reales y potenciales. ⁵Ayuda a precisar los valores claves que dirigen la competencia y a precisar los puntos en que la acción estratégica producirá los mayores beneficios.

Ilustración 1: Las 5 Fuerzas que guían la competencia industrial de Porter 1980



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/images/P063F02.gif&imgrefurl>

Analizando factores claves como:

- Tasa de crecimiento potencial.
- Revisión de las oportunidades de expansión de la industria.

⁵SERNA GOMEZ, Op.Cit, P. 131

- Amenazas de entrada.

Las barreras de entrada a nuevas empresas en el mercado provienen principalmente de las desventajas tanto en costos como en el producto. Es más fuerte la posición competitiva de las empresas existentes, si existen muchas amenazas para el ingreso de nuevas empresas en la industria.

- Intensidad de la rivalidad.

Entre más competidores y mas similares sean las empresas en cuanto a tamaño, destreza y poder en el mercado mayor es la rivalidad. En cuanto más intensa sea la competencia más difícil será para las nuevas empresas entrar en la industria y para las existentes sobrevivir a ella.

- Presión de productos sustitutos.

La revisión del potencial para el desarrollo de nuevos sustitutos es una necesidad estratégica progresiva. La creación de productos que pueden sustituir a uno existente mediante innovación tecnológica, mientras las empresas existentes están concentradas en la competencia entre ellas.

- Poder de negociación de los compradores – clientes.

Este punto sirve para estimar el poder de la empresa en el mercado. En cuanto mayor poder tengan los compradores, menores serán las ventajas que tengan las empresas vendedoras.

- Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores influyen en el costo de producción, cuanto menos proveedores hayan su poder tiende a ser mayor y menos ventajoso es para la empresa.

- Refinamiento tecnológico de la industria.

Se revisa el papel de la investigación, la ciencia y la tecnología en la industria, para lograr un estimativo del grado de refinamiento tecnológico. La industria establecida en baja tecnología se preocupan por la identificación del producto, mercado, reducción de costos y servicios generalizados.

- Innovación

La innovación depende de las ideas nuevas y de la disposición y capacidad para llevarlas a cabo. Se evalúa la tasa de innovación de la industria con la revisión de las posibilidades de cambio estratégico y de fuentes de nuevas ideas sobre productos, servicios y mercados.

- Capacidad Directiva.

La capacidad de la dirección depende del liderazgo empresarial, de la toma de decisiones oportunas, del acoplamiento del estilo gerencial con las demandas que plantea el entorno.

- Presencia pública (poder)

Evaluar la imagen pública de la empresa, su aceptación en el mercado externo, su protagonismo social en relación con el gobierno, los gremios y los entes comunitarios para mejorar su capacidad competitiva.

1.6.1.3. Redireccionamiento. Después de obtener el conocimiento sobre el direccionamiento actual y evaluando la empresa con el diagnóstico estratégico, los estrategas realizaron una redefinición del direccionamiento de la empresa, es decir de la misión, la visión y los objetivos que lleven concordancia con las estrategias que se sugieren para poner en práctica finalmente en el plan de acción.

- Visión. Se redefine la visión del Restaurante Aberdeen Angus, teniendo en cuenta aspectos que permitieron, establecer un horizonte corporativo a mediano plazo.
- Misión. Se pretende de acuerdo con lo diagnosticado redireccionar al Restaurante Aberdeen Angus y así establecer claramente la nueva misión y saber con claridad que hace la empresa.
- Objetivos Corporativos. “Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacional concreta de su misión y visión por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa”⁶.

Los objetivos corporativos dentro del Restaurante Aberdeen Angus, permitirán identificar claramente hacia donde se dirige y que resultados espera alcanzar en el tiempo establecido

1.6.1.4. Plataforma Estratégica. Con el análisis de las diferentes matrices propuesta en este trabajo se pretende establecer y seleccionar las estrategias a formular en el Restaurante Aberdeen Angus.

- **Matriz Interna y Externa (IE)**

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves:

“Los puntajes de valor totales de la MEFI sobre el eje X y los puntajes de valores totales de la matriz MEFE en el eje y. Un puntaje de valor total de la matriz MEFE de 1 a 1.99, registrado sobre el eje x de la matriz IE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2 a 2.99, se considera un valor promedio y un puntaje de 3 a 4 indica una posición interna sólida.

⁶Ibid., P. 173

De modo similar un puntaje de valor total de la matriz MEFE de 1 a 1.99, registrado sobre el eje y se considera bajo; un puntaje de 2 a 2,99 representa un valor medio y un puntaje de 3 a 4 es un valor alto”⁷.

La matriz IE de acuerdo con el cuadrante en la que se ubique cruce entre X y Y establece las diferentes estrategias.

Esta matriz pretende cruzar los factores internos y externos del Restaurante Aberdeen Angus y así establece un diagrama esquemático que permitió identificar cuáles son los factores determinantes en el Restaurante y la contribución de los mismos al desarrollo del mismo.

- **Matriz BCG – Matriz del Grupo Consultor de Boston**

“Esta matriz tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisión, para formular estrategias, aplicándola a una organización que posee varias divisiones, productos o servicios, que compiten independientemente en el mercado (portafolio empresarial).

Consiste en la medición de participación relativa en el mercado de un producto comparándola con la del mayor competidor. Solo aquellos productos o servicios que tengan una participación relativa en el mercado superior al 50%, lo cual implica igualar o exceder el producto líder de un mercado, pueden catalogarse como estrellas o vacas lecheras, lo que significa que son productos que por su mayor venta o nivel de rentabilidad son muy significativos para las organizaciones. Los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como estrellas, estos productos tienen generalmente los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

- Las vacas generadoras de efectivo, son los productos ubicados en el cuadrante tres, tienen una posición alta de la participación relativa del mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento.
- Las estrellas se convertirán en vacas lecheras, a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.
- Los interrogantes son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesitan grandes salidas netas de efectivo si quieren mantener o incrementar su participación en el mercado.
- Los huesos son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento, generalmente permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo”⁸.

⁷DAVID, Op.cit, P. 212

⁸Ibid., P. 206

- **PEYEA – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción**

“Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa, mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. A partir de los factores anteriores se puede evaluar la posición estratégica de una compañía o empresa y desarrollar una estrategia competitiva.

Existen diferentes tipos de estrategias relacionadas con ésta técnicas:

- ✓ Posición agresiva: se presenta cuando en la industria existe poca turbulencia ambiental, es decir no existe o es muy baja la entrada de nueva competencia.
- ✓ Posición competitiva: se da cuando hay una industria atractiva. El factor crítico es la fuerza financiera que la hace competir en este mercado.
- ✓ Posición conservadora: aquí las compañías se concentran en la estabilidad financiera en un mercado con bajo crecimiento, basados principalmente en la competitividad del producto.
- ✓ Posición defensiva: en esta estrategia se concentran las compañías en mantener su ventaja competitiva⁹.

- **MCPE Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica**

“Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Utiliza información de entrada de la matriz de Perfil Competitivo y la matriz MEFÉ y MEFI, en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEYEA, la matriz BCG, la IE y la de Gran Estrategia. Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

El procedimiento presenta los siguientes pasos:

- ✓ Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE, tomando la información directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo
- ✓ Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo, las cuales son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo. c)

⁹Ibid.,. P. 213

Analizar las matrices de la etapa dos (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.

- ✓ Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, formulando la siguiente pregunta ¿Tiene éste factor clave efecto sobre la selección de estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa específicamente, los puntajes de atracción deben asignarse de la siguiente manera: 1= la estrategia no es aceptable; 2= la estrategia es posiblemente aceptable; 3 = la estrategia es probablemente aceptable y 4 = la estrategia es muy aceptable. Por el contrario, si la respuesta es no, entonces no se asignan puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.

Calcular los puntajes totales de atracción, los cuales se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila.

Calcular la suma total de puntajes de atracción, es la sumatoria de todos los puntajes de atracción, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas”¹⁰.

1.6.1.5. Indicadores de Gestión. “El punto de partida de un sistema de medición de gestión es el direccionamiento estratégico de la compañía, sus objetivos y estrategias.

- Un modelo de medición de gestión en cascada

El diseño de un modelo de medición de gestión debe indicarse por la definición de índices e indicadores corporativos para luego desplegarlos en cascada a los demás niveles de la organización y llegar incluso al puesto de trabajo.

- Premisa para la definición de indicadores de gestión

Existen ciertos elementos determinantes que configuran un indicador de gestión, los cuales deben estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantenerse vigentes durante su ejecución: denominación, patrón de comparación, interpretación, periodicidad, datos requeridos.

- Características y clasificación de los indicadores

¹⁰Ibid., P. 215-219

Dentro de la concepción sistemática del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grupos; indicadores gerenciales o desempeño e indicadores impulsores o motores de desempeño.

- Principios básicos de sistema de medición

Medir, medir lo que está bajo control de cada nivel, facilitar el auto control entre otros.

- Que medir

La visión de la organización con totalidad permite que sea posible medir todos los procesos de la organización tanto internos como aquellos relacionados con entorno, el mercado y cliente.

- Quien es responsable de medir

El modelo de medición de gestión debe ser en cascada, involucrar todos los niveles de organización.

Sin embargo, debe existir en la organización una unidad que sea la responsable de recolectar y procesar la información que sirva para el soporte y el análisis de evaluación de los resultados de la organización.

- Selección de Indicadores

La selección de indicadores es una etapa muy importante del proceso, estos resultados de proceso, pues deben satisfacer las necesidades y expectativas para la mejor dirección de la empresa.

Los indicadores en el ámbito de corporativo son pocos pero muy estratégicos.

- Periodicidad

La revisión de los índices de gestión debe hacerse en forma periódica y disciplinada.

- Propuesta de indicadores

De acuerdo con los planes del modelo planteado, deben definirse indicadores por cada una de las perspectivas, tanto en el ámbito corporativo como en cada uno de los negocios, hasta llegar al puesto de trabajo¹¹.

¹¹SERNA GOMEZ, Op. Cit, P. 275-280

1.6.1.6. Plan de Acción. “El modelo integral de medición de gestión hay que verterlo en un plan de acción concreto que permita hacer el seguimiento y controlar el desarrollo del modelo para ello, es indispensable definir una ruta, indicado, estrategias, estándares, las actividades que implica, las fechas, los recursos, y los responsables”¹².

1.7. MARCO CONCEPTUAL

Algunos de los conceptos más utilizados son presentados continuación:

- ✓ Planeación Estratégica: se define como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990).
- ✓ Fortalezas: Son las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.
- ✓ Debilidades: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- ✓ Oportunidades: Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- ✓ Amenazas: Son los eventos hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- ✓ Misión: Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.
- ✓ Visión: Es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros 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. Son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.
- ✓ Competitividad: Generar la mayor capacidad de satisfacción de los consumidores al menor costo posible.

¹²Ibid., P. 310

- ✓ Mercado: Es el espacio, la situación, o el contexto en el cual se lleva a cabo el intercambio, la venta y la compra de bienes, servicios o mercancías, por parte de unos compradores que demandan esas mercancías y tienen la posibilidad de comprarlas, y unos vendedores que ofrecen estas mismas.
- ✓ Mercadeo: Conjunto de actividades destinadas a acercar a los clientes a los bienes y servicios, permitiéndoles satisfacer plenamente sus necesidades y expectativas como consumidores.

1.8. MARCO ESPACIAL

A continuación se realiza una descripción del espacio en el que se desenvuelve el restaurante Aberdeen Angus

- Macrolocalización:

El negocio se encuentra ubicado en la ciudad de San Juan de Pasto. La fundación de Pasto, a pesar de ser un hecho de trascendencia histórica, no existe unanimidad sobre el nombre de su fundador, ni sobre la fecha exacta de su fundación. No hay documento oficial ni registro alguno de los libros antiguos o notariales. Nada concluyente hay sobre el particular. Según el cronista Pedro Cieza de León, el fundador fue Lorenzo de Aldana, quien al llegar en su camino hacia Quito en el año de 1539 al Valle de Cuanquer hoy Yacuanquer, con el nombre de Villaviciosa de la Concepción en la Provincia de Quillacinga, entre el 10 y el 31 de octubre fundó Pasto. Otras versiones atribuyen dicha fundación al Capitán Pedro de Puelles y Rodrigo de Ocampo. El 17 de junio de 1559, por efecto de cédulas reales es concedido el nombre de ciudad, como San Juan de Pasto y el escudo de armas.¹³

- Geografía:

Pasto se encuentra situado sobre el Valle de Atríz, a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita el norte con los municipios de la Florida, Chachagüi y Buesaco, por el sur con el Departamento del Putumayo y el municipio de Funes, por el oriente con el municipio de Buesaco y el Departamento del Putumayo y por el occidente con los municipios de Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.128,4 kilómetros cuadrados, su área urbana es de 26.4 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros. Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y

¹³Gobernación de Nariño. San Juan de Pasto. [Consultado 03 Abril de 2012]. Disponible en Internet: www.gobernar.gov.co/gobernar/

montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, los Cerros del Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar y Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos. Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alisales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la Laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo. Geoestratégicamente se encuentra bien posicionado tanto por su proximidad a la zona de frontera del Ecuador como por hacer parte de las vertientes andina, pacífica y amazónica.¹⁴

- Económicamente:

La ciudad de San Juan de Pasto en el sector urbano depende del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha., maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha y frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios. También podemos destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y talla de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años. Su red vial cuenta con un Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.¹⁵

- Demografía:

En materia demográfica a partir del censo de población nacional efectuado en el año 2005, la proyección indica que para el año 2008 las personas que habitan el municipio de Pasto suman 399.723. Contrario a la tendencia existente a nivel nacional y mundial, en Pasto el índice de primacía urbano ha disminuido, como consecuencia del incremento de la proporción de población que habita el sector rural. En efecto, mientras en el 2003, el 89.73% habitaba en sector urbano, en el 2008 se estima que lo habita el 82.04%, correspondiente a 327.935 personas, distribuidas en las doce comunas. Por su parte, la población del sector rural incrementó dicha proporción, al pasar de representar el 10.28% al 17.96% en los

¹⁴Olbid., Disponible en internet

¹⁵Alcaldía de Pasto. San Juan de Pasto. [Consultado 23 Abril de 2012]. Disponible en Internet: www.pasto.gov.co



mismos años, equivalentes a 71.788 personas, distribuidas en trece corregimientos.¹⁶

- División Política:

Pasto es la capital del Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatán, Jamondino, Jongovito, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco, Santa Bárbara y San Fernando.¹⁷

1.9. MARCO JURÍDICO

Normas Generales

Art. 125 del Dcto. 0084 2003 POT: Los establecimientos industriales, comerciales y de servicios para su funcionamiento deberán cumplir y respetar los requisitos exigidos por la administración respecto a:

- No cambiar la actividad establecida en el certificado de uso de suelos expedido por la secretaria de plantación municipal o quien haga sus veces.
- No ocupar el espacio público.
- Garantizar parqueo de vehículos para clientes del establecimiento cuando así lo requieran.
- Acatar las normas de seguridad y convivencia.
- No exceder parámetros técnicos de número de decibeles de sonido permitidos.
- Cumplir a cabalidad las condiciones locativas exigidas por la Administración para el funcionamiento de cada establecimiento.
- Cumplir estrictamente los horarios de atención establecidos por la Administración.
- Garantizar vigilancia cuando así se lo exija.
- Las demás que reglamentariamente establezca la Alcaldía Municipal.¹⁸

Decreto No. 0361 del 28 de junio de 2005 que reglamenta la publicidad visual. Debe dar estricto cumplimiento al decreto 222 del 2001, de lo contrario será sancionado de conformidad con la ley. Requiere de área de parque interno de

¹⁶Obid., Disponible en Internet

¹⁷ Gobernación de Nariño. San Juan de Pasto. [Consultado 03 Abril de 2012]. Disponible en Internet: www.gobernar.gov.co/gobernar/

¹⁸Alcaldía Pasto. Secretaría de Salud. San Juan de Pasto. [Consultado 8 Abril de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.saludpasto.gov.co/>

conformidad con el Art. 209 del decreto 0084 de 2003. El cumplimiento de de las condiciones locativas ambientales y sanitarias debe ser permanente¹⁹.

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

Instalaciones Físicas y Sanitarias del Establecimiento:

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

Condiciones de saneamiento:

- El agua utilizada debe ser potable, así como el suministro y presión para todas las operaciones.
- Debe existir un tanque de almacenamiento protegido, ubicado en un lugar de fácil acceso y capacidad suficiente el cual debe limpiarse y desinfectarse periódicamente.

¹⁹Actualicese.com. José Hernando Zuluaga. Bogotá. [Consultado 13 de Mayo de 2012]. Disponible en Internet: www.actualicese.com/normatividad/

- El personal debe conocer y aplicar correctamente el programa de limpieza y desinfección.
- Conocer y aplicar correctamente el programa de control de plagas.
- Conocer y aplicar correctamente el programa de manejo de residuos sólidos y líquidos.

Superficies de trabajo, equipos y utensilios

- Los equipos y superficies que entran en contacto con los alimentos deben ser en materiales sanitarios y de fácil limpieza y desinfección.
- Las superficies para el picado deben ser en material sanitario (plástico, nylon, polietileno o teflón) y encontrarse en buen estado de conservación e higiene.
- Los utensilios y vajillas deben estar en buen estado de conservación.
- Los equipos de refrigeración y congelación deben estar funcionando debidamente y estar en buen estado de conservación y limpieza.

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

- Las materias primas deben ser recibidas en un lugar limpio y organizado, dotado de estibas o estantes adecuados y protegidos convenientemente.
- Las materias primas e insumos usados en los procesos deben provenir de proveedores conocidos y estar identificados o rotulados.
- Hacer procesos adecuados de lavado de los alimentos o materias primas cruzadas, como carne, verduras y hortalizas productos de la pesca con agua potable antes de la preparación.
- Los alimentos cruzados deben almacenarse separadamente de los cocidos o precocidos.
- El servicio de alimentos debe realizarse con utensilios adecuados y evitar el contacto con las manos.
- Los productos deben encontrarse dentro de su vida útil y ser adecuados para el consumo humano.
- Los productos deben estar envasados o empacados en condiciones técnicas y sanitarias.
- Los productos preparados deben ser consumidos dentro de las 24 horas o deberán ser desechados.

Condiciones del personal manipulador de alimentos.

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

Aspectos de salud ocupacional.

- El personal debe estar dotados y usar los elementos de protección personal requeridos.
- Deben existir extintores de incendios, cargados y debidamente señalados.
- Debe existir un botiquín de primeros auxilios debidamente dotado.
- El establecimiento debe cumplir con lo ordenado en la resolución 1956 de 2008 en relación a espacios libres de humo de cigarrillo.²⁰

1.10. MARCO CONTEXTUAL

La planeación estratégica se desarrollara en el restaurante Aberdeen Angus situado en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.11. MARCO TEMPORAL

Este Plan Estratégico para el restaurante Aberdeen Angus será desarrollado durante el primero y segundo semestre del año 2012, en el cual se observarán datos relacionados durante el periodo comprendido entre los años 2009 a 2011 con la definición de una planeación estratégica para el periodo comprendido entre el 2012 al 2015.

1.12. ASPECTOS METODOLOGICOS

- Tipo de Estudio: Es de carácter explicativo, ya que sirve para realizar una aplicación de teorías previamente establecidas por diferentes autores en los referente a la planeación estratégica y la matrices que en ella se aplican y así comprobar en un caso real sus resultados y la practicidad del mismo en el Restaurante Aberdeen Angus.
- Método de Investigación: La metodología se enmarca dentro del método Inductivo – Deductivo, porque se parte de la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a premisas generales y a su vez partiendo de lo general se deberá concretar con lo particular del objeto del estudio dentro del Restaurante Aberdeen Angus.

²⁰ Obid: Disponible en Internet: www.actualicese.com/normatividad/



- Fuentes y Técnicas de Investigación: Fuentes directas. Encuestas de Satisfacción realizadas a clientes del Restaurante Aberdeen Angus de San Juan de Pasto.
Reuniones realizadas con todo el personal que labora en el Restaurante Aberdeen Angus.
Fuentes Indirectas. Libros, ensayos, estudios, trabajos de grado e Internet.
- Tratamiento de la Información: Las encuestas de satisfacción son tabuladas.
Las reuniones con el personal que serán analizadas en el desarrollo de las diferentes matrices en el transcurso del estudio.

2. PRESENTACION DEL RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS

La empresa objeto de estudio que es el restaurante Aberdeen Angus para este trabajo fue fundamentalmente escogida por ser pionera dado su enfoque gastronómico en la parrilla Argentina en la ciudad de Pasto y su interés por implementar soluciones administrativas que le permitan un mejoramiento continuo manteniendo posicionamiento en el sector de los restaurantes de la ciudad.

A continuación se realiza una descripción del restaurante:

Ilustración 2: Logotipo del restaurante



Fuente: administración del restaurante Aberdeen Angus

Ilustración 3: Plano Localización De Restaurante Aberdeen Angus



Fuente: administración del restaurante Aberdeen Angus

El Restaurante Aberdeen Angus iniciado hace 7 años y medio, en el mes de octubre del año de 2004 con tres propietarios bajo la razón social de Mario Fernando Jurado Dorado y con el nombre comercial de Aberdeen Angus Restaurante Parrilla Argentina – Bar, identificado con el Nit. 12.986.790-5, el



establecimiento se encuentra ubicado en la “zona rosa” de la ciudad de Pasto, con dirección Cra. 40A. 19A.- 34 en el barrio Morasurco.²¹

Está clasificado como un restaurante de alta cocina, puesto que los alimentos son de gran calidad y servicio a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al plato que se consuma y sus clientes en su gran mayoría son ejecutivos.

El mercado objetivo del restaurante son los estratos 3, 4, 5 y 6 de la ciudad de Pasto y por supuesto los turistas, y ejecutivo que visitan la ciudad, donde la edad de sus clientes oscila entre los 25 y 60 años, personas dispuestos y con capacidad de compra.

Su oferta culinaria corresponde a una cocina internacional que para este caso es la parrilla argentina razón por la cual, la protagonista es la carne de res, así el 95% de su menú se constituye con base en este producto.

Los productos esencialmente ofrecidos son:

- Línea de carne de res a la parrilla
- Línea de carne de cerdo a la parrilla
- Línea de carne de pollo a la parrilla
- Línea de comida de mar (corvina, trucha)
- Pastas
- Línea de frituras (milanesa, picadas)
- Otros (lengua en salsa, sobrebarriga, Chinchulines, Ubre)
- Vinos y bebidas
- Postres.

Se ofrece en la carta alternativas de platos como pollo, cerdo, pescado y pastas, como complemento a la oferta gastronómica del restaurante para una mayor alternativa al cliente.

El restaurante tiene definido así los productos que ofrecen:

- Producto Básico

Momentos especiales

- Producto Ampliado

Parrilla con cortes exclusivos y carnes de primera calidad, servicio personalizado, atención de quejas y reclamos, ambientación agradable.

²¹ Información suministrada por la administración del restaurante Aberdeen Angus.



- **Producto Real**

Restaurante Angus (estructura física, ambientación, decoración, atención a la mesa, meseros, cartas, baños, etc).

Todos los platos son acompañados con vegetales, papa, plátano maduro, y aderezos como guacamole y chimichurri, en cuanto a bebidas el cliente puede seleccionar entre gaseosas, cerveza, jugos naturales o seleccionar variedad de vinos internacionales.

La parrilla Aberdeen Angus es novedad en la ciudad de Pasto. Su ventaja diferencial la constituye trabajar con productos de alta calidad y carnes certificadas, cuenta con diferentes ambientes por la infraestructura del restaurante y una dedicada atención en el servicio de mesa, con un ambiente informal pero selecto.

Su staff está conformado por parrilleros capacitados donde el chef es de nacionalidad argentina, especialista en cortes de carne y términos de la misma quien es el corazón del negocio la forma del servicio de la parrilla se presenta tal cual como se hace en el país austral con un personal completo acorde a un restaurante de primera categoría.

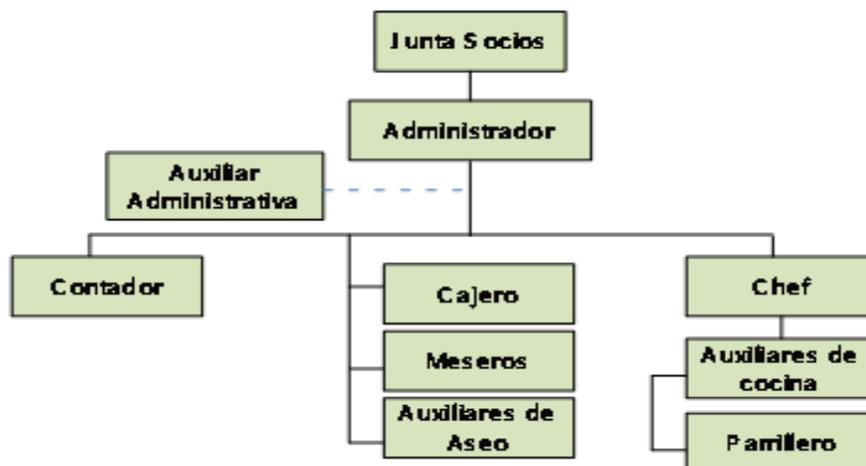
Así como pasa en muchos restaurantes europeos y otros del sur del continente, Angus pretende perfilarse como un sitio de encuentro, donde sus clientes, aparte de degustar un exquisito plato, departan y tomen el tiempo necesario para continuar en el local; que se sientan a gusto en el lugar y disfruten al máximo su estadía; sea por motivos familiares, amistosos, románticos, e incluso corporativos de eventos y encuentros de negocios.

Organigrama

A continuación se presenta el organigrama suministrado por la administración del restaurante. La organización de la empresa es jerárquica, pues la junta de socios es la autoridad máxima, donde se toman las decisiones importantes, seguido por el administrador quien tiene a su cargo al resto del personal, es quien dirige y autoriza las diferentes acciones del personal, además es el encargado de propender por el buen desarrollo y crecimiento de la empresa, el chef, hace las veces de administrador operativo, con autoridad directa en los auxiliares de cocina y parrillero en todas las labores referentes a alimentos y bebidas .²²

²² Información Suministrada por la administración del restaurante Aberdeen Angus.

Ilustración 4: Estructura organizacional



Fuente: administración del restaurante Aberdeen Angus

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ACTUAL

El direccionamiento estratégico actual del restaurante Aberdeen Angus es incipiente, el cual a pesar de haber sido formulado, en la práctica no ha sido suficientemente divulgado, sin embargo para el diagnóstico actual se lo referencia:

Misión: Ofrecer a nuestros clientes, habitantes y turistas de la ciudad de San Juan de Pasto un servicio de calidad, que se desarrolle en un ambiente propicio para disfrutar de la mejor carne a la parrilla y los mejores vinos, así también propender por un buen clima laboral, capacitación y bienestar de nuestros empleados.

Visión: Llegar a ser el restaurante más exitoso en nuestra especialidad y la mejor experiencia en restaurantes PARRILLA en la ciudad de Pasto para el año 2015 brindado excelencia en calidad y servicio a nuestros clientes, así también ser una atractiva fuente de trabajo apreciando en nuestros empleados su contribución y progreso, garantizando así el crecimiento del restaurante.



Objetivos Empresariales

- Ofrecer altos niveles de calidad en servicio y producto que nos caracterice por la excelencia y nos diferencie de la competencia.
- Posicionarnos en el mercado como la mejor alternativa en restaurantes parrilla.
- Lograr la fidelización y la lealtad de nuestros clientes a través de una experiencia gastronómica única e inolvidable.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Se realiza un análisis de fortalezas y debilidades internas y de amenazas y oportunidades del restaurante Aberdeen Angus y el entorno que lo rodea, con el fin de saber la situación actual en el que se desempeña el restaurante, así como también un análisis competitivo para verificar las ventajas y desventajas competitivas con las que cuenta el mismo y así poder proponer estrategias de negocios que mas convienen para el crecimiento integral del restaurante.

3.1. ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS

Conclusiones de la aplicación de encuestas los cuales puede ser resumidos a través de los siguientes enunciados:

- La encuesta se aplico en una atmósfera tranquila e informal que facilitó la emisión de opiniones, sensaciones y percepción del servicio del restaurante.
- Una de las percepciones es la de ser un restaurante de alto nivel y de buena calidad, sus espacios y ambientes permiten su disfrute para diferentes ocasiones. Se sugiere una revisión por parte del restaurante del servicio de la batería de baños.
- La presencia del chef al momento de servir se percibió como un valor agregado importante, factor a resaltar y perpetuar dentro del servicio del restaurante.
- Los platos degustados generaron satisfacción y gusto siendo necesario revisar cantidades y adicionales en los servicios de los acompañantes o complementarios.
- Otra percepción es lo referente a una carta con información condensada que se propone revisar.
- Por último los recursos informáticos para el campo de la publicidad son objeto de revisión e inclusión dentro de las alternativas tradiciones de mercadeo.

3.2. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

Para el diagnóstico interno del restaurante Aberdeen Angus se identificó las siguientes capacidades que abarcan las áreas funcionales, que se consideran son las más relevantes para el buen funcionamiento del restaurante, en el que se evalúan los factores más importantes que intervienen en el éxito de sus operaciones y con las que se dan el diagnóstico de la empresa identificando así las fortalezas y debilidades de acuerdo al desempeño de las áreas.

A continuación se definen las capacidades y los factores analizados con el impacto que tienen en el restaurante Aberdeen Angus:

CAPACIDAD DIRECTIVA: Estrategias y políticas diseñadas en el más alto nivel de la empresa para práctica por medio de planes de acción que permitan cumplir adecuadamente con las tareas necesarias para concretarlas.²³

- Reacción al cambio:

Definición de la Variable: Agilidad para tomar decisiones y capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el entorno interno o externo.

Análisis de la Variable: Con la interacción de fuerzas tanto internas como externas que puedan afectar el funcionamiento del restaurante, se presenta que se ha realizado los análisis pertinentes a los diferentes factores de ocurrencia que se han presentado a través de los años, creando alternativas de solución oportunas adecuadas a las necesidades del medio, como respuesta a los efectos que se podrían dar en las diferentes áreas, en cuanto a personal, infraestructura, procedimientos de producción, logística, en las que su implementación han sido comunicadas y aceptada por las personas implicadas siendo beneficioso para la operación del restaurante. (Fortaleza menor)

- Planeación, Control y Evaluación

Definición de la Variable: funciones del proceso administrativo que permiten determinar o realizar determinada tarea, implantando la manera más eficaz para alcanzar los objetivos deseados y superar las dificultades inesperadas con los recursos adecuados, con actividades dirigidas a la obtención de los resultados que concuerden con los resultados planeados, para lo que es necesario una evaluación.

²³Monografías. Carlos Borges. Buenos Aires. [Consultado en mayo 20 de 2012]. Disponible en Internet. <http://www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml>

Análisis de la Variable: En el restaurante existe planeación, control y evaluación en las actividades, pero de una forma informal, mas no de una forma metódica, y permanente. El establecimiento de normas de rendimiento, y especificación de los trabajos es clara, pero no existe medición eficaz que asegure el control de estas para su comparación, o se realiza de una forma informal en algunos casos, por tanto se puede evidenciar que no existe la forma de controlar y evaluar claramente algunos procesos, de una manera efectiva lo que conlleva a la dirección estratégica sea más complicada. (Debilidad menor)

- Visión de expansión

Definición de la Variable: proyección de abrir nuevos establecimientos en Pasto o en otras ciudades.

Análisis de la Variable: El restaurante, no tiene en el momento planeado en el corto plazo planeado, la apertura de sucursales o ampliación de sus instalaciones que le permita darse a conocer en otros sectores y regiones que le permitan abarcar mercados diferentes en otra localización geográfica. (Debilidad menor)

CAPACIDAD COMPETITIVA: capacidad de una organización para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico, marcando una diferenciación.

- Imagen Corporativa

Definición de la Variable: La imagen corporativa resulta ser el conjunto de cualidades que los consumidores atribuyen a una determinada compañía, es decir, es lo que la empresa significa para la sociedad, cómo se la percibe.²⁴

Análisis de la Variable: El restaurante Aberdeen Angus es reconocido y percibido como un restaurante con prestigio en la ciudad de Pasto, por su buena comida y servicio lo que indica un interés especial en los consumidores y una buena recordación de marca. Lo que hace que sea recomendado a personas foráneas cuando visitan la ciudad. (Fortaleza Mayor)

²⁴ Definición ABC. Diccionario. Definición de Imagen Corporativa por Florencia. [Consultado 23 Mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php>

- Calidad de producto

Definición de la Variable: Se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas satisfaciendo las expectativas sobradamente.

Análisis de la Variable: En el restaurante Aberdeen Angus es rigurosa la selección de los productos con los que se preparan los todos los alimentos, vegetales, pastas, carnes, vinos, gaseosas, etc. teniendo en cuenta sabor, presentación, caducidad, almacenamiento, transporte, procedencia, para lo que es seleccionado los proveedores que cumplen con estos estándares.

En cuanto a carnes de res y de cerdo que son el principal producto, tienen muy en cuenta que sean certificadas y con procedimientos adecuados de transporte y almacenamiento, para luego realizar los cortes especiales con el gramaje ofrecido y la preparación con los aderezos adecuados que resaltan su sabor para dar así al cliente un plato de optima calidad y presentación.

Las buenas prácticas de manufactura son otro aporte a la calidad del producto ya que el restaurante cumple con todos los requisitos de normas sanitarias, solicitados por el INVIMA y Secretaria Municipal de Salud en el adecuado manejo de los alimentos por parte del personal, lo que da garantía a los clientes estar recibiendo alimentos con higiene y adecuada manipulación en todo su procesamiento. (Fortaleza Mayor).

- Calidad en el servicio

Definición de la Variable: es la medida de la satisfacción del cliente con toda su experiencia. La calidad es el atributo que permite a una oferta ser única y valiosa desde la perspectiva de los clientes. (*Todo el poder cliente. Karl Albrecht*)

Análisis de la Variable: En cuanto a la calidad en el servicio, el restaurante se preocupa por que este sea uno de los factores que predominen en su oferta para que el cliente se sienta atraído por volver cuidando de los elementos tangibles, confiabilidad, fiabilidad, profesionalidad en el servicio, capacidad de respuesta, accesibilidad. Sin embargo se debe mejorar en otros aspectos que pueden ser intangibles y más creativos para producir mayor valor agregado al servicio con una diferenciación evidente para el cliente, para lo que se debe mantener una capacitación más constante en el personal de atención y mayor control de esto. (Fortaleza menor)



- Especialización en el producto

Definición de la Variable: Concentración de la producción en aquellas líneas o productos en la empresa tiene algunas ventajas, ya sean estas naturales o adquiridas.²⁵

Análisis de la Variable: El restaurante Aberdeen Angus está enfocado en la parrilla Argentina y es reconocido por ofrecer en su menú como especialidad carne, especialmente la de res. El conocimiento de los colaboradores desde la selección para la compra, cortes y preparación, es única con una diferenciación especial en sabor y presentación a restaurantes que puedan ofrecer el mismo tipo de comida. Esta especialización finalmente la percibe el consumidor en el producto final pues quien asiste al restaurante es porque gusta de su especialidad que son las carnes lo que implica uno de los factores para la selección del restaurante que llama la atención. (Fortaleza menor)

- Publicidad y promoción

Definición de la Variable: La publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros. (Ivan Thompson)

Mientras que la promoción son los distintos métodos que utilizan las compañías para promover sus productos o servicios. (Jeffrey Sussman, "El Poder de la Promoción")²⁶

Análisis de la Variable: El restaurante no tiene establecido un plan con presupuesto de promoción y publicidad determinado y periódico. Se realizan actividades de este tipo eventualmente, pero no de forma periódica o fija sin cumplir con una planeación definida previamente. (Debilidad menor)

CAPACIDAD DE TENOLOGIA E INFRAESTRUCTURA: desde el punto de vista de la producción, está constituida por el conjunto de conocimientos y habilidades que dan sustento a la implementación de la producción y el servicio, como son la maquinaria y equipo, medios de información, software y la infraestructura necesaria para el desempeño exitoso de las actividades.

²⁵<http://www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESPECIALIZACION.htm>

²⁶El poder de la promoción. Jeffrey Sussman. [Consultado 12 mayo 2012]. Disponible en Internet. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html>

- Disponibilidad de equipos e implementos necesarios

Definición de la Variable: Es la colección de utensilios, instrumentos y aparatos especiales para un fin determinado.

Análisis de la Variable: Para poder presentar un producto de calidad y garantizar un servicio confiable el restaurante Aberdeen Angus cuenta con todos los elementos necesarios utilizados tanto en cocina, parrilla, para el mantenimiento y la preparación de los alimentos que suministran un producto que garantiza calidad al cliente, cumpliendo con la normatividad que se establece en el manejo y buenas prácticas del procesamiento de alimentos. (Fortaleza Mayor)

- Buena ubicación

Definición de la Variable: localización y determinación geográfica donde se halla un sitio.

Análisis de la Variable: La ubicación del restaurante dentro de la ciudad, se considera buena puesto que es una zona de influencia comercial, en una avenida principal y de paso de todos los que llegan o salen de la ciudad, siendo de fácil acceso y visibilidad lo que es favorable para su reconocimiento. (Fortaleza Mayor)

- Administración de Clientes

Definición de la Variable: Sistemas tecnológicos o informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes.

Análisis de la Variable: En esta área el restaurante apenas está implementando esta iniciativa para el mejoramiento del servicio con encuestas de satisfacción al cliente y formato de quejas y reclamos en el que se puede conocer las impresiones del consumidor después recibir el servicio. Pero se hace necesario reforzar esta actividad de forma más consistente y programada, realizando en forma sistematizada para crear una base de datos de clientes para como estar al tanto de sus nuevas necesidades o preferencias en forma más personalizada, con acciones que estén ligados con la motivación del cliente, por ejemplo, el envío de un mail carta o tarjeta de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad, llamadas para preguntarle el servicio cumplió con las expectativas en el caso de las reservas, ofrecimiento del servicio cuando se acercan fechas especiales, posibilidad de reservas on line, todo esto con el fin de realizar un marketing relacional efectivo. (Debilidad menor)

- Propiedad sobre el local

Definición de la Variable: inmueble en particular del cual se es propietario.

Análisis de la Variable: El restaurante Aberdeen Angus no cuenta con local propio, es arrendatario del inmueble que ocupa, por tanto este es un factor que incurre en debilidad por representar costo por arrendamiento y además por existir la probabilidad de que en cualquier momento sus propietarios requieran darle otro uso. (Debilidad Mayor).

- Estacionamiento para vehículos

Definición de la Variable: espacio físico donde se deja el vehículo por un tiempo.

Análisis de la Variable: Dentro de la infraestructura física del restaurante hace falta el parqueadero privado para los vehículos de los clientes que lo visitan, siendo la vía pública una alternativa que no es segura y confiable en la prestación integral del servicio. (Debilidad Mayor)

GESTION FINANCIERA: comprende el análisis, decisiones y acciones relacionadas con los medios financieros necesarios en la empresa.

- Capacidad de endeudamiento

Definición de la Variable: Utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa.

Análisis de la Variable: En este sentido por políticas de la empresa se ha sido conservador para asumir obligaciones financieras grandes cuando así lo ha requerido, al respecto el restaurante actualmente no presenta deudas mayores con bancos, proveedores, personal que colabora, y las obligaciones tributarias están al día, por tanto su capacidad de apalancamiento es positiva si fuera necesario. (Fortaleza menor)

- Costos fijos altos

Definición de la Variable: son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los costos fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no haya alguna actividad de producción.

Análisis de la Variable: El restaurante tiene unos costos fijos altos representados en arrendamiento, servicios públicos y personal por lo que los

índices de rentabilidad en el último año no son los esperados ya que el incremento en los precios de la carta no se ha hecho efectiva para estar más competitivos con los precios del mercado. (Debilidad menor)

- Habilidad para competir con precios

Definición de la Variable: Capacidad para variar los precios en ofrecidos al público de acuerdo con sus requerimientos y nivel de capacidad de adquisición.

Análisis de la Variable: Debido a los altos Estándares en calidad para los productos ofrecidos, la selección en la materia prima con la que se elaboran los platos son de costos no negociables y por tanto el precio ofrecido al consumidor en el menú de carta no se puede modificar para competir con precios más bajos respecto a otros restaurantes o similares. (Debilidad menor).

CAPACIDAD TALENTO HUMANO: Capital humano que con su conocimiento y habilidad incrementa la competitividad de la empresa.

- Nivel de remuneración

Definición de la Variable: Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del Contrato de Trabajo (artículo 41).

Análisis de la Variable: El salario del personal en el restaurante es el adecuado al medio para cada uno de los cargos, con todas las prestaciones de ley y pagos oportunos, con bonificaciones como incentivos en fechas especiales que aportan a la satisfacción del colaborador. (Fortaleza menor).

- Capacitación continua:

Definición de la Variable: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. Proceso de enseñanza de las aptitudes básicas que los nuevos empleados necesitan para realizar su trabajo.” (Gary Dessler, 1998)

Análisis de la Variable: El restaurante se preocupa por dar una inducción de entrenamiento inicial al personal que ingresa por primera vez. En este aspecto falta la planeación de capacitaciones continuas de mejoramiento y recordación a los empleados existentes, ya que solo se realizan capacitaciones poco frecuentes realizadas por algunos proveedores como el de vinos o eventualmente por parte de la administración. (Debilidad menor).

Tabla 1: Aplicación de la Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
FORTALEZAS INTERNAS			
Reaccion al cambio	0,15	3	5%
Imagen corporativa.	0,24	4	6%
Calidad Productos	0,28	4	7%
Calidad del servicio	0,21	3	7%
Especializacion en el producto	0,24	4	6%
Capacidad Endeudamiento	0,15	3	5%
Disponibilidad de equipos e implementos necesarios	0,20	4	5%
Buena Ubicación	0,20	4	5%
Nivel de remuneración	0,18	3	6%
DEBILIDADES INTERNAS			
Planeacion,Control y evaluacion	0,12	2	6%
Vision de expansion	0,08	2	4%
Publicidad y promoción	0,06	1	6%
Administracion de clientes (base de datos)	0,12	2	6%
Propiedad sobre el local	0,05	1	5%
Estacionamiento para vehiculos	0,04	1	4%
Costos fijos Altos	0,12	2	6%
Habilidad para competir con precios	0,10	2	5%
Capacitacion Continua	0,12	2	6%
TOTAL	2,66		100%
Donde: debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4)			

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Conclusión:

De acuerdo al total de evaluación de la matriz MEFI, y para los factores seleccionados como los que interviene en el éxito del negocio, el resultado cuantitativo de 2,66 para el restaurante Aberdeen Angus nos indica que tiene una posición interna baja por encontrarse ligeramente por encima del promedio que es 2,50.

Por tanto se debe conservar fortalezas que lo mantiene como un restaurante reconocido como la imagen corporativa, la calidad de sus productos, la especialización en el producto y su buena ubicación que lo mantienen como un

restaurante con posicionamiento en la ciudad. Debiendo mejorar factores en los que presenta debilidades, con estrategias adecuadas en infraestructura, manejo de costos, publicidad y promoción para que logre una mayor competitividad, captación de nuevos clientes, y la fidelización de los cliente actuales.

3.3. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para cuantificar el entorno externo que interactúa con el sector de Alimentos y Bebidas hemos seleccionado los siguientes entornos más significativos:

- ENTORNO ECONÓMICO
- ENTORNO SOCIAL
- ENTORNO AMBIENTAL
- ENTORNO GEOGRÁFICO
- ENTORNO COMPETITIVO
- ENTORNO POLÍTICO
- ENTORNO TECNOLÓGICO

A continuación se realiza la definición de entornos externos que afectan la industria de alimentos y bebidas y análisis de las variables externas y su impacto en la empresa.

ENTORNO ECONÓMICO

- Impuestos al sector

Definición de la Variable: Es una clase de tributo, obligaciones generalmente pecuniarias regidas para el sector de alimentos y bebidas²⁷.

Análisis de la Variable: De acuerdo con las características de la industria de alimentos y bebidas en el departamento de Nariño, se puede considerar un impacto menor dado que los impuestos pagados son de alta variación y se han incrementado permanentemente por algún tiempo aclarando que los mismos tienen un costo elevado. Además son impuestos generales con la misma exigencia para todo el gremio de restaurantes en la región (Amenaza Menor).

- Visitas de ejecutivos y profesionales a la ciudad

Definición de la Variable: Conjunto de persona que realizan sus viajes con funciones laborales como negocios o con fines académicos.²⁸

²⁷ Wikipedia: la enciclopedia libre. Florida: Wikipedia Foundation, 2006, [Consultado 15 Mayo de 2012]. Disponible en Internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>.

²⁸ Ibid., Disponible en Internet.

Análisis de la Variable: Es una variable que identifica a los ejecutivos de las diferentes empresas que visitan la ciudad con la finalidad de realizar, concretar, supervisar o adelantar negociaciones, capacitaciones o actividades propias de sus cargos, lo que permite generar un impacto positivo dentro del Restaurante (Oportunidad Mayor).

- Tasas de Interés

Definición de la Variable: Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Análisis de la Variable: Si el restaurante requiere adelantar un proyecto de inversión, se enfrenta a la decisión que existen diversas fuentes de fondos para financiar las erogaciones requeridas por el mismo como son: préstamos bancarios, crédito extra-bancario, emitir acciones o retener utilidades, lo que significa una amenaza para el restaurante dado las altas tasas de interés existentes en el mercado y la gran cantidad de requisitos exigidos para acceder a los mismos (Amenaza Menor).

- Inflación

Definición de la Variable: Se define como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.²⁹

Análisis de la Variable: El restaurante requiere de un constante crecimiento que asegure su existencia en los mercados en que opera además este crecimiento debe realizarse a un costo razonable y a una utilidad justa relacionada con los recursos invertidos, por eso se necesita hacer una evaluación de esta variable dentro del restaurante, lo que se considera como una amenaza menor dado que afecta por igual a todo el mercado. (Amenaza Menor)

ENTORNO SOCIAL

- Tendencia hacia restaurantes temáticos

Definición de la Variable: Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según el origen de la cocina, siendo muy populares en todo el mundo.³⁰

²⁹ Banco de la República: Informes económicos Bogotá, 2005, [Consultado 18 Mayo de 2012]. Disponible en Internet <http://www.banrep.gov.co/>

³⁰ Planeación Estratégica para la comercialización

Análisis de la Variable: Esta tendencia viene registrándose en los últimos años, ya que este tipo de lugares ocupan cada vez más un espacio importante en las preferencias y gustos de la gente. La globalización no deja de lado sectores como el de la gastronomía; esta permite que los alimentos, las delicias y especialidades de otros países entren a ser parte de una comida local, de este modo los restaurantes temáticos como Angus, ofrecen platos tradicionales de otros grupos étnicos o culturales de todo el mundo. Por tanto la cocina Argentina, en este sentido tiene un concepto innovador y cautivador en aquellos comensales que desean probar exquisiteces de otros lugares sin necesidad de desplazarse (Oportunidad Mayor).

- Diversidad Cultural

Definición de la Variable: Se refiere al grado de diversidad y variación tanto a nivel mundial como en ciertas áreas, en las que existe interacción de diferentes culturas coexistentes.³¹

Análisis de la Variable: La gastronomía en este caso denominada parrilla argentina es poco explotada en el ámbito de los restaurantes temáticos, por lo que tiene potencialidad novedosa. En esta cultura, muy rica que permite abarcar, a través de sus costumbres y tradiciones, a diferentes públicos y en la cual la carne de todo tipo tiene gran acogida y hace parte de la dieta diaria (Oportunidad Mayor).

- Índices de desempleo

Definición de la Variable: Desempleo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto, de salario.

Análisis de la Variable: En la ciudad existe la población activa, en la que se incluye tanto a los que están trabajando como al conjunto de los desempleados de la ciudad, las sociedades cuentan con una población inactiva compuesta por aquellos miembros de la población que no están en disposición de trabajar, sea por estudios, edad - niños y población anciana, enfermedad o cualquier otra causa legalmente establecida, lo que afecta al restaurante en una disminución de clientes potenciales por falta de ingresos mensuales (Amenaza Menor).

ENTORNO AMBIENTAL

- Fenómenos Naturales

³¹ Wikipedia: la enciclopedia libre. Florida: Wikipedia Foundation, 2006, [Consultado 15 Mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>.

Definición de la Variable: Toda expresión de la naturaleza y actividad de la Tierra que constituye riesgo para la vida humana.³²

Análisis de la Variable: Fenómenos Naturales como los del volcán Galeras que cuando se encuentra en actividad, influye en el flujo de ingreso de personas de otros lugares y en el comercio en general de la ciudad, por cuanto esto se constituye una baja de clientes en el Restaurante en momentos de actividad volcánica (Amenaza Menor).

ENTORNO GEOGRÁFICO

- Vías de acceso la ciudad

Definición de la Variable: Medios por los que las personas tienen acceso a un lugar, para este caso serían vías terrestres (carreteras) y vía aérea (aeropuerto).³³

Análisis de la Variable: Es una variable de alto impacto porque el ingreso a la ciudad se hace a través de una sola vía tanto del norte como del sur del departamento, al igual que la inseguridad registrada en las mismas, lo que delimita las posibilidades de la demanda creciente de la industria de alimentos y bebidas. El aeropuerto presenta una gran dificultad dado que la mayoría de los días del año permanece cerrado (Amenaza Mayor).

- Localización geográfica de la ciudad de Pasto

Definición de la Variable: Ubicación geográfica de la ciudad dentro de Colombia.³⁴

Análisis de la Variable: La ubicación general de la ciudad de Pasto se puede considerar como una variable de alto impacto dada su lejanía por estar ubicada en el extremo sur occidente del país, aunque cabe resaltar que los visitantes corporativos se ven obligados a utilizar el servicio de restaurante, además se considera una buena ubicación por no existir grandes restaurantes de este tipo en la ciudad (Oportunidad Menor).

ENTORNO COMPETITIVO

- Incremento de la competencia

Definición de la Variable: Conformación de empresas que ofrecen el mismo servicio.

³²Olbid., Disponible en Internet.

³³Olbid., Disponible en Internet.

³⁴Olbid., Disponible en Internet.

Análisis de la Variable: Se refiere al incremento de nuevos restaurantes de mediana infraestructura que ofrecen servicios y productos similares a precios bajos creando más alternativas de restaurantes en la ciudad (Amenaza Mayor).

- No existencia de oferta similar

Definición de la Variable: Existen muy pocas empresas que ofrecen este bien en las mismas condiciones.

Análisis de la Variable: El restaurante tiene un producto y servicio diferente a los demás por ello de alguna manera genera un control sobre el mercado y por tanto, sobre el precio de su producto. En otras palabras, este supuesto implica que existe una diferenciación en el producto y servicio ofrecido, lo cual se manifiesta como una oportunidad que el restaurante puede aprovechar a su favor (Oportunidad Menor).

- Restaurantes Informales

Definición de la Variable: Son lugares donde se consume alimentos simples y de rápida preparación.³⁵

Análisis de la Variable: Dada la diversidad de ofertas que compone este tipo de restaurantes, conviene fijarse en las características de cada establecimiento porque hay algunos muy buenos, tanto en precio como en instalaciones y puede ser de alguna manera una amenaza para el restaurante por prestar productos sustitutos, que son de alguna manera muy atractivos para los clientes tanto estables como potenciales (Amenaza Mayor).

- Canon de Arrendamiento

Definición de la Variable: Es el precio que se paga por el arrendamiento de un inmueble y se debe pagar de manera periódica.

Análisis de la Variable: Inicia el año y todo sube, incluyendo los arriendos. En el caso el arriendo de local con porcentaje de incremento y una fecha de aplicación establecido por los dueños del local, esto para el restaurante es una amenaza mayor dado que éste tiene un posicionamiento en la ciudad y está en un punto estratégico, si al finalizar el periodo del contrato, el propietario del local puede no renovarlo, esto generaría en principio, un gran problema para Angus porque tendría que buscar otro local (Amenaza Mayor).

³⁵Olbid., Disponible en Internet.

ENTORNO POLÍTICO

- Relaciones Fronterizas

Definición de la Variable: Disciplina que se centra en la relación entre los estados.³⁶

Análisis de la Variable: En la actualidad es una oportunidad latente para el restaurante en lo referente a las relaciones internacionales con el Ecuador, ya que en el momento, este país es fuente de un buen porcentaje de ingresos y por nuestra situación fronteriza se debe estar preparado para atender la afluencia de viajeros ecuatorianos y extranjeros que hacen su arribo a Colombia (Oportunidad Menor).

- Normatividad exigida al Sector

Definición de la Variable: Gestión, dirección, organización y planeación de los gobernantes en función del sector de Alimentos y Bebidas.

Análisis de la Variable: La exigencia legal asociada a la norma ha provocado que el restaurante haya implementado y/o mejorado sus equipos, maquinarias, procesos y software. Esto le ha proporcionado un entorno sectorial propicio para el desarrollo de la calidad del producto y esto lo hace superior a su competencia y puede ser aprovechada como una oportunidad (Oportunidad Menor).

ENTORNO TECNOLÓGICO

- Acceso para maquinaria y equipo

Definición de la Variable: Todas las máquinas y equipos destinados al proceso de producción de bienes y servicios.³⁷

Análisis de la Variable: La optimización de la maquinaria y equipo sirven para mejorar las características del restaurante y así tener la oportunidad de perfeccionar la calidad del producto (Oportunidad Menor).

- Tecnología de información

Definición de la Variable: Agrupan los elementos y las técnicas usados en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.³⁸

³⁶ Ibid., Disponible en Internet.

³⁷ Monografías. Carlos Borges. Buenos Aires. [Consultado en mayo 20 de 2012]. Disponible en Internet. www.monografias.com

³⁸ Wikipedia: la enciclopedia libre. Florida: Wikipedia Foundation, 2006, [Consultado 15 Mayo de 2012]. Disponible en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia>.

Análisis de la Variable: El hardware y el sistema informático serán de primer nivel, apuntando a una empresa eficiente, siendo para el restaurante una oportunidad de desarrollo de la promoción y publicidad fuera de la ciudad, la publicidad a través de internet permite al negocio expandirse y darse a conocer a muy bajo precio (Oportunidad Mayor).

Tabla 2: Aplicación de la Matriz de evaluación de factores Externos. (MEFE)

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
No existencia de oferta similar	0,21	3	7%
La localización Geografía de la Ciudad Pasto	0,15	3	5%
Normatividad exigida al Sector	0,15	3	5%
Relaciones de Fronterizas	0,15	3	5%
Tecnología de información	0,28	4	7%
Visitas de ejecutivos y profesionales a la ciudad	0,32	4	8%
Acceso para maquinaria y equipo	0,12	3	4%
Diversidad cultural	0,2	4	5%
Tendencia hacia restaurantes temáticos	0,24	4	6%
AMENAZAS			
Incremento de la competencia	0,07	1	7%
Acceso a la ciudad vía terrestre	0,05	1	5%
Altos índices de desempleo	0,08	2	4%
Restaurante Informales	0,07	1	7%
Tasas de Interés	0,08	2	4%
Inflación	0,08	2	4%
Canon de arrendamiento	0,06	1	6%
Fenómenos Naturales	0,05	1	5%
Impuestos al Sector	0,06	1	6%
TOTAL	2,42		100%
Donde: Amenaza mayor (calificación = 1), una Amenaza menor (calificación = 2), una Oportunidad menor (calificación = 3) o una Oportunidad mayor (calificación = 4)			

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Conclusión:

El resultado de esta matriz la cual tiene un resultado de 2.42 nos da una idea del factor externo y desfavorable en un entorno hostil para el Restaurante, por estar por debajo del media que es 2.50, lo cual quiere decir que las amenazas hay que

tenerse en cuenta y no descuidarlas. El restaurante debe concentrarse en las oportunidades y explotarlas para así lograr mayor posicionamiento en el mercado.

3.4. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Como complemento al diagnóstico estratégico, se definen 6 puntales que se consideran soporte del Restaurante Aberdeen Angus en su funcionamiento, para los que se verifica la vulnerabilidad del mismo en caso de ocurrencia.

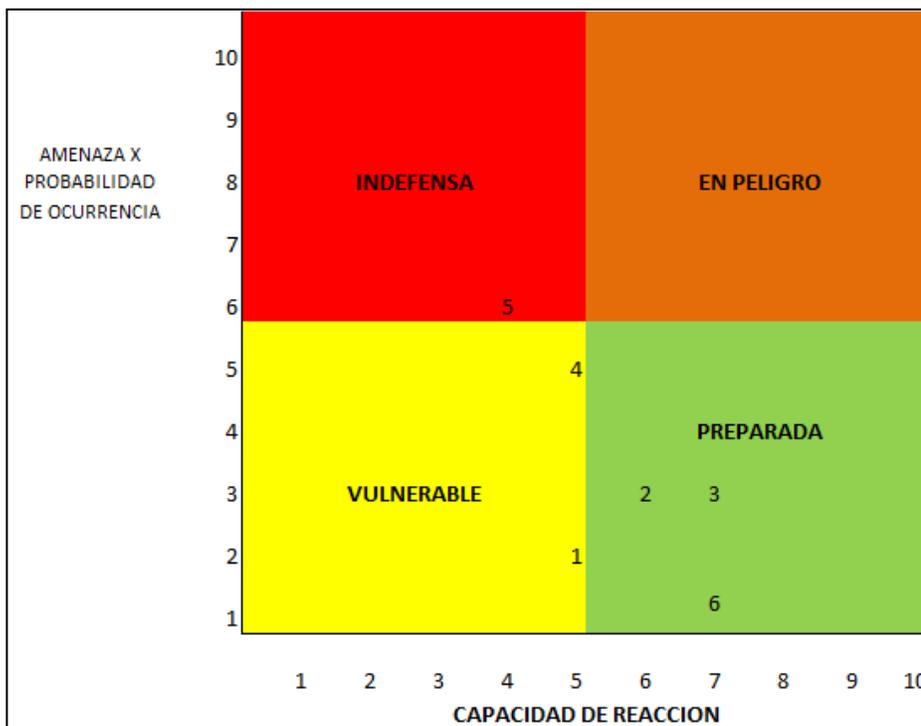
Tabla 3: Aplicación diagrama de vulnerabilidad.

DIAGRAMA DE VULNERABILIDAD							
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIAS	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	PONDERACION	GRADO DE VULNERABILIDAD
			0 -10	0 -1	0 -10		
1. Ambiente y decoración	Falta de innovación en la decoración y ambiente general de restaurante	Perdida de interés por visitar el sitio, no sentirlo acogedor y agradable.	4	0,5	5	2	VULNERABLE
2. Calidad en el producto y servicio	Falta de compromiso de los colaboradores	Disminuir el número de clientes y la preferencia por visitar el restaurante	9	0,3	6	2,7	PREPARADA
3. Imagen corporativa	Perdida de la imagen corporativa e identidad del restaurante	No estar en la mente de los clientes y consumidores.	8	0,4	7	3,2	PREPARADA
4. Capacidad Financiera	Capacidad inutilizada, pérdida de rentabilidad.	Perdida de utilidades, despidos, reestructuración.	7	0,7	5	4,9	VULNERABLE
5. Infraestructura	Perdida de local de funcionamiento actual	Posicionamiento del restaurante en otro sitio.	7	0,6	6	4,2	INDEFENSA
6. Know How	Perdida de conocimiento de preparación de parrilla argentina.	Cambio en el sabor y calidad actual de los productos ofrecidos	6	0,2	7	1,2	PREPARADA

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Huberto Serna

De acuerdo con los resultados anteriores del diagrama de vulnerabilidad se procede a ubicar cada puntal en los cuadrantes respectivos en los que se indica su clasificación por su capacidad de reacción y amenaza de probabilidad de ocurrencia en la figura siguiente:

Ilustración 5: Localización de puntales del restaurante Aberdeen Angus



Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Huberto Serna

El restaurante presenta un puntal en la zona indefensa que es el de infraestructura, ante la amenaza de una eventual pérdida del local se debe tener estrategias de acción inmediata, para no ser afectado con una amenaza como esta en el que es susceptible de perderse el posicionamiento que actualmente presenta en el sector.

Análisis vulnerabilidad:

Se proponen las siguientes estrategias para tener en cuenta ante una eventual amenaza del puntal 5:

- Negociar el local actual utilizando la capacidad de endeudamiento para generar inversión en la infraestructura del restaurante.
- Buscar local alternativo con facilidad de parqueadero y buena ubicación para una sucursal del restaurante.

Con respecto a la capacidad financiera y Ambiente y Decoración, estos son puntales localizados en el área de vulnerable para el restaurante, en los que se debe procurar incrementar las ventas, controlar los gastos para favorecer la

rentabilidad, generando mayores utilidades y adecuar la ambientación del restaurante con decoración específica que identifique al restaurante con una identidad más adecuada al tipo de producto principal que se ofrece dentro de la categoría de restaurantes temáticos.

Para enfrentar en caso de amenaza el puntal 1 llamado ambiente y decoración que presenta según el análisis un grado vulnerable y no perder así el interés de las personas que lo visitan se propone la siguiente estrategia:

- Implementar ambientación temática referente a Argentina como música y decoración mostrando, personajes, tradiciones y platos típicos, para identificarse como un restaurante temático con innovación, en el que los clientes encuentren un sitio acogedor y único para sus momentos especiales.
- Instalar zona de juegos infantiles, para captar el mercado familiar.

En cuanto a las estrategias para enfrentar el otro puntal que da en el cuadrante vulnerable que es el de capacidad financiera se proponen estrategias con las que se pretende mantener una rentabilidad adecuada para el sostenimiento y crecimiento dentro de las expectativas de los socios del restaurante, atrayendo nuevos clientes y con la fidelización de los actuales, enfocadas en el mejoramiento continuo de la calidad del servicio y sus productos:

- Verificar con continuidad el control de inventarios con el fin de reducción de costos innecesarios y pérdidas no identificadas.
- Lograr la diferenciación en calidad de servicio con amabilidad, respeto y asesoría en la selección del menú.
- Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes, identificándolos con tarjeta de clientes frecuentes para personalizar el servicio de acuerdo con sus gustos y preferencias
- Incentivar a los colaboradores para mejoramiento continuo en el servicio prestado.
- Realizar visitas empresariales ofreciendo el portafolio de servicios, para promocionar eventos, encuentros de negocios y productos.

En cuanto a los otros puntales, el restaurante se ve preparado para reaccionar si alguna amenaza como las expuestas se llegara a presentar, con acciones que pueden resolver si fuera necesario, sin embargo se debe mantener atento a que estos puntales que son claves en el buen funcionamiento del negocio como la calidad del producto y servicio ofrecidos, imagen corporativa, y know how sigan en mejoramiento continuo para mantener el posicionamiento e imagen que actualmente tiene el restaurante.

Estrategias que se proponen para mantener los anteriores puntales en la zona de preparados en el diagrama de vulnerabilidad son:

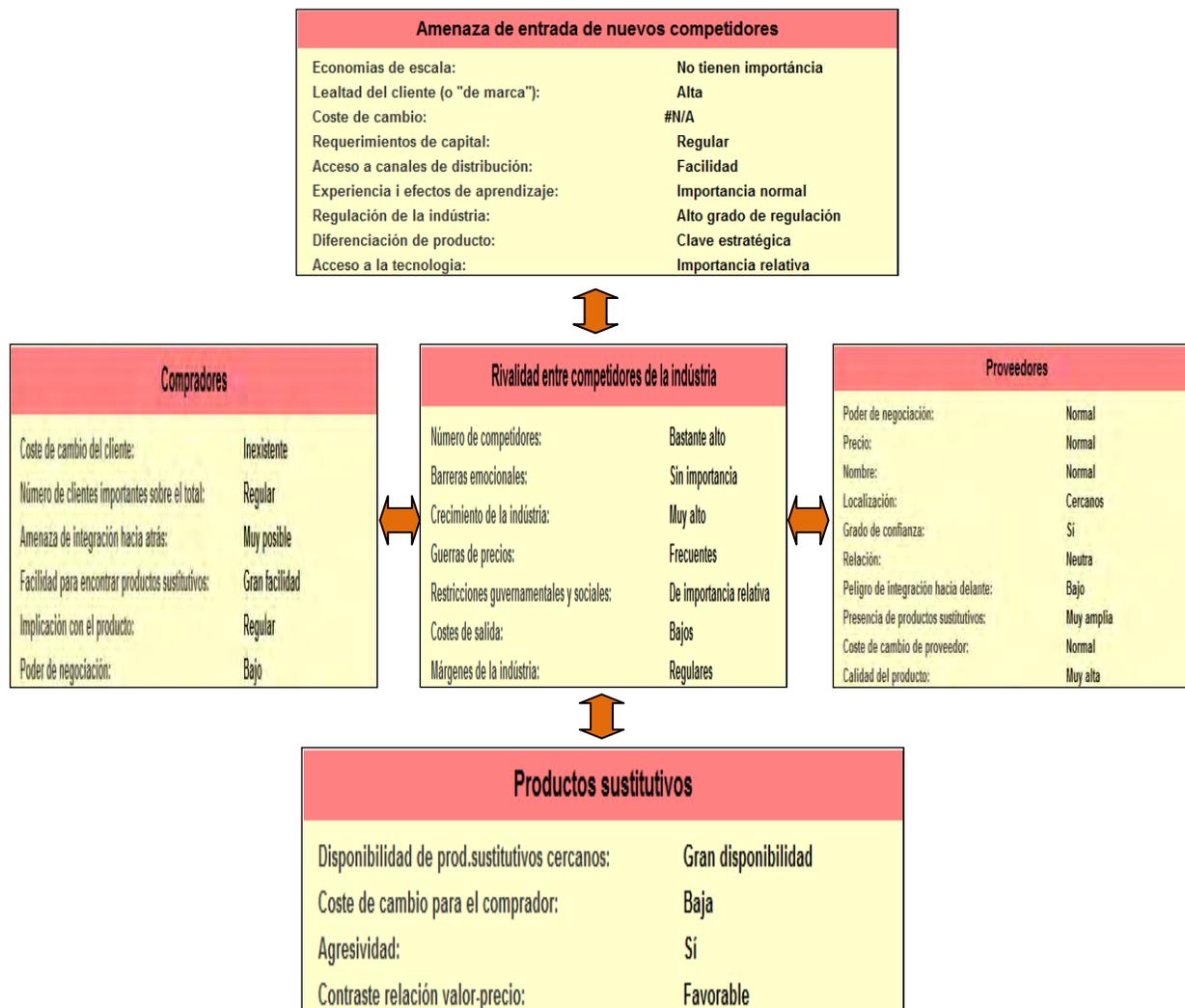
- Lograr la diferenciación en calidad de servicio con amabilidad, respeto y asesoría en la selección del menú.
- Capacitar continuamente a los empleados, para incentivar el servicio al cliente como valor a agregado al servicio y fidelizar clientes.
- Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante
- Resaltar la especialización en el producto, prestigio, conocimiento en carne a la parrilla, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto más directo con el cliente con información vía mail.
- Mantener la calidad de productos, calidad de servicio y la especialización del mismo realizando encuestas de satisfacción para verificar las expectativas de los clientes.
- Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia permaneciendo más en la mente del consumidor.
- Realizar seguimiento al impacto en los clientes de la publicidad en los diferentes medios.

3.5. ANÁLISIS COMPETITIVO

Para el análisis competitivo se utiliza las herramientas como las cinco fuerzas de Porter y la Matriz de competitividad (MPC), con el fin de establecer la intensidad de la competencia entre las empresas del sector industrial en el que se desenvuelve el restaurante y las ventajas competitivas diferenciadoras con respecto a la posición estratégica del restaurante en estudio.

3.5.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Para el análisis competitivo se utilizo el programa de simulación de las 5 fuerzas de Porter, suministrado en la cátedra de gerencia estratégica de la Especialización de Alta Gerencia y realizando la selección de los factores que se presentan para el restaurante Aberdeen Angus se obtiene los siguientes resultados (cuadro), que a continuación se analizan:

Ilustración 6: Análisis 5 fuerzas competitivas de Porter.



Fuente: cuadro elaborados con programa de simulador suministrado en la cátedra de gerencia estratégica y con datos suministrados por el administrador del restaurante Aberdeen Angus y las integrantes de la investigación para el presente trabajo.

De acuerdo con el análisis de la industria y a los resultados arrojados por el programa utilizado para verificar factores de incidencia en el restaurante frente a las fuerzas competitivas y su impacto se puede concluir de cada factor lo siguiente:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

De lo anterior se puede concluir que existe una amenaza considerable en cuanto a nuevos competidores, pues el sector de servicio de alimentos y bebidas siempre será atractivo para la implementación de nuevos negocios, pues factores como los requerimientos de capital, el acceso a tecnología, experiencia y efectos de aprendizaje se pueden ajustar fácilmente a este tipo de negocios y así estar dentro de la oferta gastronómica en la ciudad, la cual es una alternativa más de sustituto en este sector.

Se puede entonces concluir que existe facilidad para entrar en el montaje de empresas que presten servicios en alimentos y bebidas teniendo los recursos financieros para este fin. De ahí que se debe estar atento con estrategias que enfrenten el surgimiento de nuevos negocios sobre todo de igual categoría y que realicen actividad similar a la del Restaurante Aberdeen Angus, que en su especialidad es las carnes a la parrilla.

La estrategia a utilizar es la penetración el mercado que pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos y servicios ofrecidos por el Restaurante Aberdeen Angus, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización, la que incluye aumentar el gasto publicitario, ofrecer promociones de producto y reforzar las actividades publicitarias.

- Poder de negociación con los proveedores:

El Restaurante Aberdeen Angus selecciona su materia prima de la mejor calidad para sus productos y los proveedores tienen precios razonables, con tiempos de entrega oportunos a los requerimientos. La negociación se da en el sentido de que ellos dan los descuentos establecidos por sus empresas para las cantidades requeridas.

El caso más relevante se da en la carne de res, por ser la especialidad del restaurante, este a través de los años ha ido seleccionando un proveedor en la ciudad de Cali, que le garantiza la calidad requerida y con el que se negocian los costos por el volumen de compra, para este caso la dificultad se encuentra en que es un proveedor que se encuentra a gran distancia y los fletes suman a los costos del producto.

Se puede concluir que para el medio existe la facilidad igual para todos en cuanto al acceso a los proveedores en general.

Las acciones que se pueden tomar son las negociaciones con el proveedor gana - gana las cuales deben establecerse por periodos de tiempo previamente establecidos, con cantidad y precio que beneficio tanto al proveedor como al restaurante.

- Rivalidad entre competidores de la industria:

El número de competidores en la industria en general se puede decir que es alto, pues se ha visto en los últimos años un incremento considerable en negocios de restaurantes en diferentes categorías y ofertas gastronómicas en la ciudad de Pasto, como ya se dijo existe facilidad de entrar en el medio siempre y cuando se cuente con los recursos financieros para la inversión.

Para el restaurante Aberdeen Angus se puede decir que en cuanto a restaurantes similares en los que la especialidad sea carne a la parrilla, se encuentran únicamente tres (3) rivales en la misma categoría si se considera solo este factor, en cuanto a restaurantes de diferentes ofertas gastronómicas y de igual categoría, si se puede considerar una competencia mayor la cual es sana y considerable, en la que el restaurante Aberdeen Angus está trabajando para obtener una mayor diferenciación y lograr competitividad en el medio.

El Restaurante Aberdeen Angus, puede orientar su estrategia de Enfoque buscan descubrir y atacar mercados nicho a los cuales puedan servir eficientemente utilizando una estrategia de diferenciación en el producto, especialización del mismo y servicio al cliente.

- Poder de negociación de Compradores:

Debido a la especialización del restaurante y por el tipo de negocio que es, el poder de negociación de los consumidores habituales no se da, ya que los platos son presentados en él la carta con los precios y este decide si lo consume o no.

Únicamente se realizan negociaciones en caso de eventos especiales con gran número de personas en las que el precio puede ser modificado o se le ofrecen servicios adicionales a los presentados en la carta.

En general en este tipo de negocios del sector de servicios de alimentos el poder de negociación de los clientes es limitado.

La estrategia para negociación con los compradores es la utilización de los productos y servicios para eventos en los cuales, el Restaurante Aberdeen Angus tiene la capacidad de negociar los precios pero por la cantidad solicitada de platos.

Esta Estrategia de negociación con los compradores mediante precios, se da si el comprador requiere un tipo de parrilla con una carne específica y se realiza la solicitud bajo pedido con anticipación.



- **Productos sustitutos**

En general en el sector de la industria de prestación de servicios de alimentos en la ciudad de Pasto se encuentra gran variedad de oferta gastronómica que de cierta forma pueden verse como productos sustitutos desde el punto de vista de comida ofrecida.

Por otra parte, desde el punto de vista de exclusividad para el cliente en ir a un restaurante de alta categoría y específicamente en el negocio de parrilla Argentina se puede decir que los sustitutos son casi nulos, pues no se encuentran restaurantes que puedan tener similares características. Pero si se analiza solo los restaurantes por la categoría de se pueden encontrar un número considerable de alternativas que entrarían a ser sustitutos de las carnes.

Una buena estrategia para el Restaurante Aberdeen Angus es implementar el desarrollo de nuevos productos agregando menús que conserven el enfoque temático del mismo y se adecuen a las necesidades y a la tendencia de los clientes.

Otra estrategia a considerar es la modificación y adecuaciones al local para mantenerlo atractivo, asegurando que el restaurante sea atractivo manteniendo una estandarización pero adaptándose de manera flexible a la ciudad y al nicho de mercado a atender.

3.5.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC). Para realizar la matriz de perfil competitivo se consideran los restaurantes como mayor competencia para el Restaurante Aberdeen Angus seleccionados algunos en cuanto a nivel de similitud en los menús ofrecidos, características del producto y otros por su categoría y prestigio. Se consideran 6 factores claves considerados relevantes en la evaluación competitiva frente a los restaurantes, que se ponderan de acuerdo con la incidencia con el posicionamiento estratégico en el mercado.

Tabla 4: Aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo. (MPC)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)													
FACTORES CLAVES	PONDERACION	RESTAURANTE ABERDEEN ANGUS		RESTAURANTE PORTON VEINTE		RESTAURANTE SAUSALITO		RESTAURANTE STEAK BBQ		VINO TINTO		LA PARRILLA DE SEGUNDO	
		Calif.	Calif.Pond.	Calif.	Calif.Pond.	Calif.	Calif.Pond.	Calif.	Calif.Pond.	Calif.	Calif.Pond.	Calif.	Calif.Pond.
SERVICIO AL CLIENTE	0,25	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75	3	0,75	2	0,5
CALIDAD EN LA COMIDA	0,22	4	0,88	3	0,66	4	0,88	2	0,44	4	0,88	3	0,66
PRESTIGIO	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6	2	0,4
ESPECIALIZACION EN EL PRODUCTO	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45	4	0,6	2	0,3	4	0,6
PUBLICIDAD Y PROMOCION	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	3	0,24
PRECIOS	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
TOTAL	1		3,19		2,75		3,04		2,43		2,89		2,7

Donde: 1=DM;2=dm;3=fm;4=FM

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Análisis MPC:

De acuerdo con los resultados obtenidos se ve reflejado que el restaurante Aberdeen Angus presenta un perfil competitivo levemente más alto frente a sus más directos competidores, con fortalezas mayores como la calidad de la comida que representa una buena aceptación entre los consumidores y prestigio por lo que se puede considerar que está bien posicionado en el sector.

Requiere estrategias de mayor inversión en promoción y publicidad de más frecuencia en medios como revistas, internet, o vallas publicitarias ya que por la categoría del restaurante lo que más se maneja es el voz a voz de las personas que lo recomiendan, siendo otra alternativa para promocionarlo las visitas empresariales, lo que permitiría atraer mayor número de clientes nuevos que posiblemente desconozcan el restaurante y su portafolio de servicios.

En cuanto al nivel de precios se encuentra similar con respecto a los otros restaurantes analizados, para este factor se puede realizar estrategias en el caso de eventos especiales para ofrecer un menú especial con precios competitivos.



4. REDIRECCIONAMIENTO

De acuerdo con el análisis hecho al Restaurante Aberdeen Angus, a través de entrevistas al personal y directivos, encuestas de Satisfacción a los clientes y análisis de los estrategias, con base de las características del restaurante y el enfoque del negocio a mediano plazo, se propone el siguiente redireccionamiento:

Misión Angus. Trabajamos preparando la mejor parrilla Argentina de la región y un menú con exquisitos platos, para ello contamos con el mejor talento humano motivado y capacitado que ofrece un servicio de calidad y momentos especiales a nuestros clientes.

Visión Angus. Ser el mejor restaurante en Parrilla Argentina en el 2015 reconocido en la región por su excelente servicio, ambiente y calidad, satisfaciendo las expectativas de nuestros clientes internos y externos y así Incrementar la participación en el mercado.

Principios Corporativos. El Restaurante Aberdeen Angus reúne en esencia comportamientos y actitudes como un deber para la prestación de un excelente servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.

- Respeto: Aceptación sobre la opinión de compañeros, superiores y del cliente.
- Responsabilidad Social: Cumplimiento del deber, sensibilizando a nuestros trabajadores y clientes sobre la importancia del medio que nos rodea.
- Compromiso: Cumplimiento de la misión empresarial, participando activamente con la organización para el cumplimiento de los objetivos.
- Calidad de Servicio: Eficacia y eficiencia en la prestación del servicio.
- Equidad: dar a los clientes internos un trato justo y equitativo.
- Cumplimiento: Lo que se ofreció “Como se ofreció”.

5. PLATAFORMA ESTRATEGICA

Con el análisis a la plataforma estratégica del Restaurante se establecen las estrategias de negocio a implementar y garantizar la sobrevivencia del negocio en el mediano plazo.

5.1. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (I-E)

Con la matriz I-E, se pretende ubicar al restaurante de acuerdo con los resultados arrojados por la MEFI y MEFE, para establecer las implicaciones estratégicas diferentes que se deben adoptar mediante la localización del cuadrante, que pueden ser estrategias intensivas, de conservar y mantener o cosechar o enajenar.

Ilustración 7: Aplicación Matriz Interna – Externa

		MATRIZ I-E		
		CAPACIDAD INTERNA (MEFI)		
		ALTO	MEDIO	BAJO
GRADO DE FAVORABILIDAD DEL ENTORNO (MEFE)	ALTO	4	3	2
	MEDIO	3	(2.66 , 2.42) ACTITUD COMPETITIVA CONSERVAR Y MANTENER	
	BAJO	2		
		1		

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Análisis I-E

En la Matriz I – E, dado en el análisis entre la MEFI y MEFE, con punto de cruce de (2.66, 2.42) se puede establecer que se encuentra en el cuadrante V que pertenece a estrategias de actitud competitiva de retener y mantener.

Estrategia de penetración en el mercado, donde mediante la utilización de los medios de promoción y publicitarios realiza comunicación directa con el cliente lo que genera la aceptación y retención del restaurante en la mente de cada uno de los consumidores.

Lograr un mejor posicionamiento en el mercado, generando en el cliente preferencia al restaurante, convirtiéndolo en restaurante temático donde disfruta toda la familia y así aumentar las ventas.

Esta estrategia puede ser implementada realizando visitas empresariales a diferentes empresas cada semana en la que se presenta el portafolio de servicios del restaurante para captar eventos y nuevos clientes. En estas visitas se obsequiarán bonos de descuento y se entregará material publicitario para hacer más llamativas las visitas.

Para la estrategia de desarrollo de producto, se propone ampliar las líneas de platos y con ello el menú que ofrece para eventos especiales y la carta.

Realizar un estudio sobre expectativas del cliente y los nuevos productos que quisieran tener a través de una encuesta de satisfacción y generar desarrollo de nuevos productos, así como también los costos que generarían para determinar si es conveniente o no realizarlo para el restaurante.

5.2. MATRIZ DE BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

En el presente trabajo se analiza BCG con la finalidad de ubicar la carne de res ofrecida en el restaurante Aberdeen Angus, para identificar el posicionamiento con la participación de la misma en el sector en el momento de estudio.

Para la presente investigación se consultó en diferentes entidades para lograr identificar el líder del sector y la participación del mercado dentro de los restaurantes considerados con mayores ventas en la industria, pero dicha información no fue suministrada en la DIAN y Secretaría de Hacienda. En Cámara de Comercio los datos con los que las diferentes empresas están registradas son en su mayoría con los mínimos montos exigidos por esta entidad en cuanto a

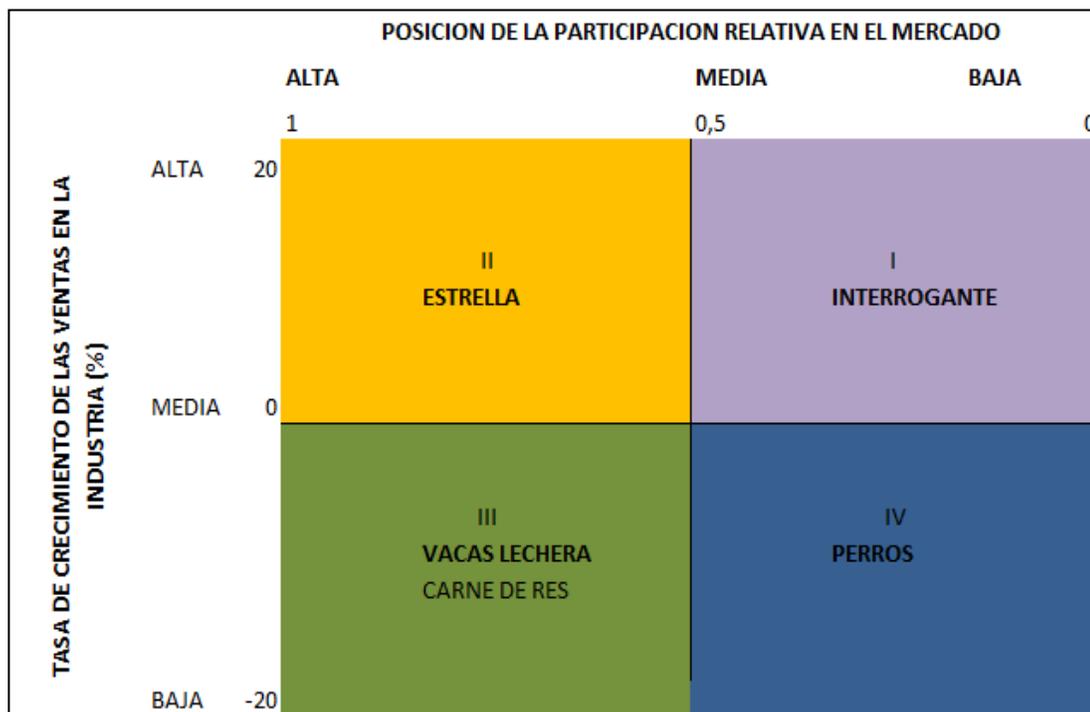
capital de trabajo y el estado de resultados no es obligatorio reportarlo a esta oficina.

Las estadísticas reportadas por el DANE manejan valores muy generales para la industria sin identificar claramente las ventas por productos preparados en los restaurantes.

Por tanto los datos encontrados que pueden suministrar estas entidades no son convenientes para la investigación y el análisis que se pretende realizar con dicha matriz.

Por lo anterior se decide recurrir a la experiencia en el sector del administrador del restaurante Aberdeen Angus, y de esta forma localizar la división seleccionada dentro los cuadrantes propuestos en esta matriz de acuerdo a la participación de ventas dentro de la empresa.

Ilustración 8: Aplicación Matriz Boston (BCG)



Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Por lo anterior se identifica a la carne de res dentro del cuadrante III, denominado vacas generadoras de efectivo, por lo que se debe mantener su posición sólida

tanto como sea posible fidelizando clientes y con planes de publicidad y promoción con las siguientes estrategias recomendadas relacionadas con la DOFA:

- Resaltar la especialización en el producto, prestigio, conocimiento en carne a la parrilla, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto más directo con el cliente con información vía mail.
- Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes, identificándolos con tarjeta de clientes frecuentes para personalizar el servicio de acuerdo a sus gustos y preferencias.
- Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia.
- Generar una base de datos de clientes frecuentes para motivarlos a la fidelización como clientes preferenciales.
- Desarrollo de página web.
- Aprovechar la publicidad a través de las redes sociales.
- Implementación de programa postventas con estrategias de promoción en el servicio.
- Realizar seguimiento al impacto en los clientes de la publicidad en los diferentes medios.
- Realizar valla publicitaria a las entradas de la ciudad y modernizar anuncio exterior para mayor identificación del restaurante.
- Realizar visitas empresariales ofreciendo el portafolio de servicios, para promocionar eventos y productos.

5.3. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

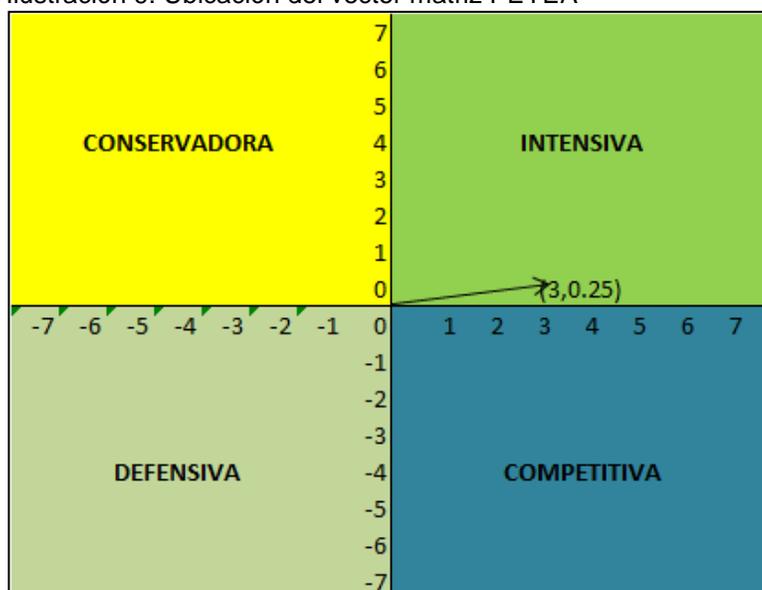
Para consideración de los factores de las dos dimensiones interno y externo que se analizan en la PEYEA, se tuvo en cuenta las matrices MEFE, MEFI, DOFA y el análisis competitivo realizado con las 5 fuerzas de Porter para el restaurante Aberdeen Angus, para soportar la plataforma estratégica en la que se pretende consolidar las estrategias estableciendo si deben ser de tipo intensivo, conservadora, defensiva o competitiva de acuerdo con el cuadrante en el que se localiza el vector direccional con los resultados arrojados por la matriz.

Tabla 5: Aplicación Matriz de la posición estratégica de la acción. (PEYEA)

MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEEA)			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
<i>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</i>	<i>Calificacion: 1,6</i>	<i>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</i>	<i>Calificacion: -1,-6</i>
Capacidad de endeudamiento	5	Inflacion	-4
Rentabilidad del negocio	3	Impuestos al sector	-4
Flujo de caja	4	Presion competitiva	-6
Capital de trabajo	4	Rango de precios de productos competidores	-5
<i>Pomedio</i>	<i>4,00</i>	<i>Total</i>	<i>-3,75</i>
<i>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</i>	<i>Calificacion: -1,-6</i>	<i>FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)</i>	<i>Calificacion: 1,6</i>
Calidad Productos	-1	Productividad	5
Calidad del servicio	-2	Crecimiento del mercado	5
Especializacion en el producto	-2	Alternativa en proveedores	4
Imagen Corporativa	-1	Acceso a tecnologia	4
<i>Total</i>	<i>-1,50</i>	<i>Total</i>	<i>4,50</i>
Coordenadas del vector direccional :			
Eje x:	3,00		
Eje y:	0,25		
Interseccion del punto XY	(3,0.25)		

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David.

Ilustración 9: Ubicación del vector matriz PEYEA



Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Análisis resultado PEYEA:

En la Matriz PEYEA permite identificar el perfil de las estrategias que el restaurante Aberdeen Angus debe adoptar para mejorar sus capacidades. De acuerdo a los factores analizados y los correspondientes valores, la fuerza de la ventaja competitiva es el factor dominante y su fuerza industrial también. De acuerdo a la Matriz el vector está ubicado en el punto (3,0.25), vector ubicado en el cuadrante superior derecho, el Restaurante Aberdeen Angus, debe adoptar estrategias con perfil Intensivo, lo que implica utilizar las fortalezas internas como sus ventajas competitivas y fortalezas financieras con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, evitar las amenazas externas y superar las debilidades internas. Además se evidencia que se han logrado ventajas competitivas importantes en una industria creciente.

Las estrategias Intensivas con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto.

Las Estrategias de Penetración de Mercados en el restaurante buscan aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales a través de desarrollo de la demanda, aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia y nuevos clientes, defensa de la posición en el mercado y reorganización del mercado, para mejorar la rentabilidad. A través de la publicidad y promoción con visitas empresariales, desarrollo de página web, contacto con clientes frecuentes por medio de mails y aprovechamiento de redes sociales. Fidelización de clientes con tarjeta de cliente frecuente para personalizar el servicio de acuerdo a sus gustos y preferencias.

Las Estrategias de Desarrollo para los Mercados en el restaurante buscan desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en nuevos mercados. Los mecanismos para conseguir el desarrollo para los mercados son:

El ingreso a nuevas zonas, regiones o países se consigue a través de la compra o arrendamiento de un nuevo local, que opere en la misma región o ciudad y ofrezca los mismos productos.

Crear nuevos segmentos objetivos, vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente en el nicho de mercado de composición familiar, atrayéndolos con la implementación de zona de juegos infantiles para niños, y el fin de semana con cortesía de entrada como sopa para los menores.

Las Estrategias de Desarrollo de Productos buscan aumentar las ventas, desarrollando productos mejorados o nuevos en los mercados actuales. Con la



modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos, como estandarización en la presentación de los platos y del servicio ofrecido.

Desarrollo de nuevos platos en el menú ofrecido como paella y cazuela de mariscos para fortalecer la carta e incrementar la oferta de productos.

La modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos se complementa con el servicio, añadiendo valor emocional, calidad del servicio y mejorando el confort para la satisfacción de un servicio integral en que el cliente cumpla sus expectativas frente a la Restaurante Aberdeen Angus.

5.4. ANALISIS DOFA

Teniendo en cuenta todos los factores analizados en MEFE y MEFI, con base en las encuestas de satisfacción al cliente y entrevistas a personal y al administrador del Restaurante, se realiza la siguiente propuesta de estrategias de acuerdo con las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas para el Restaurante Aberdeen Angus:

Tabla 6: Aplicación de Matriz DOFA

ANALISIS DOFA		
DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. No existencia de oferta similar	1. Incremento de la competencia
	2. La localización Geografía de la Ciudad Pasto	2. Acceso a la ciudad vía terrestre
	3. Normatividad exigida al Sector	3. Altos Índices de desempleo
	4. Relaciones de Fronterizas	4. Restaurante Informales
	5. Tecnología de información	5. Tasas de Interés
	6. Visitas de ejecutivos y profesionales a la ciudad	6. Inflación
	7. Acceso para maquinaria y equipo	7. Canon de arrendamiento
	8. Diversidad cultural	8. Fenómenos Naturales
	9. Tendencia hacia restaurantes temáticos	9. Impuestos al Sector
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Reacción al cambio	1. Lograr la diferenciación en calidad de servicio con amabilidad, respeto y asesoría en la selección del menú. (F4,O2,O4,O6,O8,O9)	1. Mejorar el servicio con menores tiempo de espera en la preparación de platos, lo que implica mayor productividad. (F2,F4,F7,A1,A4,)
2. Imagen corporativa.	2. Resaltar la especialización en el producto, prestigio, conocimiento en carne a la parrilla, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto mas directo con el cliente con información vía mail.(F2,F3,F4,F5,F7,F8,O1,O4, O6,O8)	2.Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes, identificandolos con tarjeta de clientes frecuentes para personalizar el servicio de acuerdo a sus gustos y preferencias. (F1,F3,F4,F5,F8,A1,A4,A8)
3. Calidad Productos	3. Mantener la calidad de productos, calidad de servicio y la especialización del mismo realizando encuestas de satisfacción para verificar las expectativas de los clientes.(F3,F4,F5,O1,O6,O8).	3. Instalar zona de juegos infantiles, para captar el mercado familiar. (F1,F2,F4,F6,F7,F8,A1,A4)
4. Calidad del servicio	4. Aprovechar la reacción al cambio para actualizar maquinaria y equipos de cocina, dando uso a la capacidad de endeudamiento del restaurante. (F1,F6,F9,O7).	4. Ofrecer entradas de cortesía (Sopa) para las familias con niños pequeños. (F1,F2,F4,F6,F7,F8,A1,A4)
5. Especialización en el producto	5. Implementar ambientación temática referente a Argentina como musica y decoracion mostrando personajes, tradiciones y platos típicos, para identificarse como un restaurante temático. (F1,F2,F5,F6,F7,F8,O1,O2,O4,O6,O7,O8,O9)	5.Desarrollar nuevos productos en la carta como paella y cazuela de mariscos. (F1,F2,F3,F5,A1,A4)
6. Capacidad Endeudamiento	6. Promocionar servicio a domicilio y servicio de catering como complemento al portafolio que ofrece el restaurante. (F2,F4,F5,F7,F8,O1,O2,O8)	6. Incentivar a los colaboradores para mejoramiento continuo en el servicio prestado. (F4,F9,A3)
7. Disponibilidad de equipos e implementos necesarios		7. Elaboración de manual de procesos y procedimientos del restaurante para la estandarización de los productos, el servicio y presentación del mismo. (F1,F3,F4,A1,A3,A4)
8. Buena Ubicación		
9. Nivel de remuneración		

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Continuación.

<h1>DOFA</h1>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. No existencia de oferta similar	1. Incremento de la competencia
	2. La localización Geografía de la Ciudad Pasto	2. Acceso a la ciudad vía terrestre
	3. Normatividad exigida al Sector	3. Altos Índices de desempleo
	4. Relaciones de Fronterizas	4. Restaurante Informales
	5. Tecnología de información	5. Tasas de Interés
	6. Visitas de ejecutivos y profesionales a la ciudad	6. Inflación
	7. Acceso para maquinaria y equipo	7. Canon de arrendamiento
	8. Diversidad cultural	8. Fenómenos Naturales
	9. Tendencia hacia restaurantes temáticos	9. Impuestos al Sector
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Planeación, Control y evaluación	1. Programación de eventos especiales de promoción, de platos especiales y cata de vinos. (D1,D2,D3,D4,O1,O2,O4,O6,O8,O9)	1. Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante. (D1,D9,A3)
2. Visión de expansión	2. Desarrollo de página web. (D2,D3,D7,O1,O2,O4,O5,O8,O9)	2. Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia permaneciendo mas en la mente del consumidor. (D2,D3,D4,A1,A2,A3,A4)
3. Publicidad y promoción	3. Implementación de programa postventas con estrategias de promoción en el servicio. (D3,D4,D8,O6,O5,O8,O9)	3. Capacitar continuamente a los empleados , para incentivar el servicio al cliente como valor a agregado al servicio y fidelizar clientes. (D1,D9,A1,A4)
4. Administración de clientes (base de datos)	4. Realizar seguimiento al impacto en los clientes de la publicidad en los diferentes medios (D2,D3,D4,O5,O6)	4. Generar una base de datos de clientes frecuentes para motivarlos a la fidelizacion como clientes preferenciales. (D3,D4,A1,A4)
5. Propiedad sobre el local	5. Negociar el alquiler de un parqueadero cercano a buen precio (D2,D6,O1,O3,O9).	5. Comprar el local actual utilizando la capacidad de endeudamiento para generar inversión en la infraestructura del restaurante. (D5,A5,A6,A7,A9)
6. Estacionamiento para vehículos	6. Realizar visitas empresariales ofreciendo el portafolio de servicios, para promocionar eventos, encuentros de negocios y productos. (D1,D2,D3,D4,D8,D9,O1,O2,O4,O5,O8,O9)	6. Buscar local alternativo con facilidad de parqueadero y buena ubicación para una sucursal del restaurante. (D1,D2,D6,D7,A1,A7,A5)
7. Costos fijos Altos	7. Realizar alianzas estratégicas con hoteles de la a ciudad para referenciar clientes al restaurante mediante brochures. (D1,D2,D3,D7,O1,O2,O4,O6,O8,O9)	7. Aprovechar la publicidad a través de las redes sociales. (D1,D2,D3,D4,A1,A2,A4,A6)
8. Habilidad para competir con precios	8. Verificar con continuidad el control de inventarios. (D1,D7,O5)	8. Realizar valla publicitaria a las entradas de la ciudad y modernizar anuncio exterior para mayor identificación del restaurante. (D1,D2,D3,A1,A2,A4)
9. Capacitación Continua		

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David



5.5. MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Con la MPEC pretende hallar el grado relativo de atracción de las estrategias de negocio seleccionadas para el restaurante Aberdeen Angus, lo que permite tomar una decisión sobre la primera estrategia más adecuada para el restaurante y que debe ser implementada en el corto plazo, para así aprovechar los factores de éxito críticos externos e internos, calculando el impacto de cada factor sobre las estrategias seleccionadas.

Tabla 7: Aplicación Matriz de la planeación estratégica competitiva. (MPEC)

MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA (MPEC)							
FACTORES CLAVES	VALOR	PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
FACTORES EXTERNOS CLAVES		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
No existencia de oferta similar	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
La localización Geografía de la Ciudad Pasto	5%	2	0,1	3	0,15	4	0,2
Normatividad exigida al Sector	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Relaciones de Fronterizas	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Tecnología de información	7%	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Visitas de ejecutivos y profesionales a la ciudad	8%	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Acceso para maquinaria y equipo	4%	1	0,04	1	0,04	3	0,12
Diversidad cultural	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Tendencia hacia restaurantes temáticos	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
AMENAZAS							
Incremento de la competencia	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Acceso a la ciudad vía terrestre	5%	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Altos índices de desempleo	4%	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Restaurante Informales	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Tasas de Interés	4%	1	0,04	2	0,08	3	0,12
Inflación	4%	2	0,08	2	0,08	3	0,12
Canon de arrendamiento	6%	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Fenómenos Naturales	5%	3	0,15	3	0,15	2	0,1
Impuestos al Sector	6%	1	0,06	1	0,06	4	0,24
	100%						
FACTORES INTERNOS CLAVES							
FORTALEZAS INTERNAS							
Reaccion al cambio	5%	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Imagen corporativa.	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Calidad Productos	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Calidad del servicio	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Especializacion en el producto	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Capacidad Endeudamiento	5%	2	0,1	2	0,1	3	0,15
Disponibilidad de equipos e implementos necesarios	5%	1	0,05	2	0,1	4	0,2
Buena Ubicación	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Nivel de remuneración	6%	2	0,12	2	0,12	3	0,18
DEBILIDADES INTERNAS							
Planeacion,Control y evaluacion	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Vision de expansion	4%	4	0,16	4	0,16	4	0,16
Publicidad y promoción	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Administracion de clientes (base de datos)	6%	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Propiedad sobre el local	5%	1	0,05	2	0,1	2	0,1
Estacionamiento para vehiculos	4%	2	0,08	2	0,08	1	0,04
Costos fijos Altos	6%	1	0,06	1	0,06	3	0,18
Habilidad para competir con precios	5%	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Capacitacion Continua	6%	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Suma del puntaje total del grado de atraccion	100%		6,04		6,07		6,6

Puntaje del grado de atraccion: 1=Sin atractivo; 2=algo atractivo; 3= mas o menos atractivo; 4= muy atractivo

Fuente: elaboración propia adoptando el modelo de Freud R. David

Análisis resultados MPEC:

De acuerdo a los resultados obtenidos en la MPEC, la estrategia con mayor grado de atracción para el restaurante Aberdeen Angus es la de desarrollo de producto con un valor SPTA igual a 6,6, que debe ser implementada en el menor tiempo

posible para así incrementar el número de clientes y por ende el número de ventas, con nuevas alternativas de productos como los que se proponen en el presente trabajo.

Las estrategias propuestas a implementar en el desarrollo de producto para el restaurante son las siguientes:

- Desarrollar nuevos productos en la carta como paella y cazuela de mariscos.
- Promocionar servicio a domicilio y servicio de catering como complemento al portafolio que ofrece el restaurante.
- Lograr la diferenciación en calidad de servicio con amabilidad, respeto y asesoría en la selección del menú.
- Resaltar la especialización en el producto, prestigio, conocimiento en carne a la parrilla, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto más directo con el cliente con información vía mail.
- Mejorar el servicio con menores tiempos de espera en la preparación de platos lo que implica mayor productividad.
- Mantener la calidad de productos, calidad de servicio y la especialización del mismo realizando encuestas de satisfacción para verificar las expectativas de los clientes.
- Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante.
- Incentivar a los colaboradores para mejoramiento continuo en el servicio prestado.
- Capacitar continuamente a los empleados, para incentivar el servicio al cliente como valor agregado al servicio y fidelizar clientes.
- Aprovechar la reacción al cambio para actualizar maquinaria y equipos de cocina, dando uso a la capacidad de endeudamiento del restaurante.

Aunque cabe resaltar que las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado propuestas se encuentra con puntajes muy cercanos dentro del mismo valor 6.04 y 6.07 respectivamente, lo que significa que el restaurante Aberdeen Angus debe tener en cuenta a mediano plazo estas dos estrategias que son igualmente significativas para el crecimiento de este.

- Lograr la diferenciación en calidad de servicio con amabilidad, respeto y asesoría en la selección del menú.

6. INDICADORES DE GESTION

Determinados los objetivos estratégicos se propone a continuación los indicadores para medir las estrategias dentro de la organización y así garantizar el seguimiento de los mismos para el cumplimiento de las metas en el restaurante Aberdeen Angus, satisfaciendo sus necesidades y expectativas para la mejor dirección de la empresa, por lo tanto se proponen indicadores desde varias perspectivas con un sistema de medición integral, tomando en cuenta el análisis del diagnóstico estratégico y la plataforma estratégica.

Tabla 8: Indicadores de gestión.

INDICADORES DE GESTION						
PRESPECTIVAS	OBJETIVOS	DENOMINACION	FORMULA	META	FREC.	RESPONSABLE
Perspectiva Mercadeo y Cliente	Mantener e incrementar la calidad del producto y servicio	Satisfacción del Cliente	No. de Clientes Satisfechos/No. Total de Clientes	100%	Mensual	Todos los colaboradores del restaurante
	Mejorar la publicidad y Promoción del Restaurante	Incremento en Actividades de Promoción	No. De Actividades en realizadas Promoción y publicidad/No. De actividades programadas	10%	Trimestral	Administrador y auxiliar administrativa
	Mantener e Incrementar Antiguos y Nuevos Cliente	Incremento de clientes	No. De clientes nuevos/No. De clientes actuales	10%	Mensual	Administrador y Auxiliar administrativo
Perspectiva Interna	Implementar sistemas de información Internos	Sistemas de información	No. De Sistemas de Información Implementados con éxito	3	Anual	Administrador e Ingeniero de sistemas.
	Mantener un personal capacitado y motivado dentro del Restaurante	Capacitación y motivación	No. De Colaboradores Capacitados/No. Total de Colaboradores No. De Trabajadores con Incentivos/No. Total de Trabajadores	100%	Mensual	Administrados, contador y chef.
	Desarrollar y Mejorar la infraestructura del Restaurante	Infraestructura	Infraestructura mejorada de acuerdo a requerimientos	100%	Semestral	Administrador
Perspectiva Financiera	Mantener e incrementar la calidad del producto y servicio	Rotación de Inventarios	$(\text{Inventarios Promedio} \times 360) / \text{Costo de Ventas}$	100%	Mensual	Administrador y Contador
		Margen Neto de Utilidad	$\text{Utilidad después de Ganancias y Pérdidas} / \text{Ingresos Operacionales}$	100%	Mensual	Contador
	Mejorar la publicidad y Promoción del Restaurante	Incremento en ventas	$(\text{ventas mes actual} - \text{ventas mes anterior}) / \text{ventas mes anterior}$	100%	Mensual	Administrador y Contador

Fuente: Esta Investigación.

Continuación.

INDICADORES DE GESTION						
PRESPECTIVAS	OBJETIVOS	DENOMINACION	FORMULA	META	FREC.	RESPONSABLE
Perspectiva Competitiva	Mantener e Incrementar Antiguos y Nuevos Cliente	Incremento de Alianzas Estratégicas	No. de Alianza Estratégicas Ejecutadas/No de Alianzas Estratégicas Programadas	100%	Mensual	Administrador
		Cliente en Base de datos	No. Clientes Nuevos en base de datos	100%	Mensual	Administrador
	Desarrollar y Mejorar la infraestructura del Restaurante	Incremento en Equipo, Maquinaria de cocina	No. de Equipos comprados	15	Semestral	Administrados, contador y chef.
Perspectiva Responsabilidad Social	Mantener un personal capacitado y motivado dentro del Restaurante	Indicé de Empleo	Indicé de Generación de Empleo Directo	2%	Semestral	Administrador
		Inversión en Bienestar	Inversión en el Bienestar de sus Colaboradores	100%	Semestral	Administrador
		Mejoramiento en Calidad de Vida	Indicé de Contribución al Mejoramiento de la Calidad de Vida de los Colaboradores	100%	Semestral	Administrador

Fuente: Esta Investigación



7. PLAN DE ACCION

Se propone el plan de acción con el fin de realizar una ruta de trabajo para el restaurante Aberdeen Angus y a si de alguna manera conocer las acciones para dar cumplimiento a las estrategias propuestas, y desarrollar así un crecimiento permanente del negocio.

Tabla 9: Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	META	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
							FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN		
Perspectiva Financiera - Mercadeo y Cliente - Capital Intelectual	Mantener e incrementar la calidad del producto y servicio	1. Lograr la diferenciación en calidad de servicio con amabilidad, respeto y asesoría en la selección del menú. (F4,O2,O4,O6,O8,O9)	Desarrollo de producto	Incrementar en 10%	Realizar proceso de inducción a los colaboradores en lo referente a la carta y los productos típicos Argentinos	Chef	1/11/12	31/12/15	100.000	Listado de Inducción firmada por el colaborador
		2. Resaltar la especialización en el producto, prestigio, conocimiento en carne a la parrilla, en los programas de promoción y publicidad que se implementen en un contacto mas directo con el cliente con información via mail.(F2,F3,F4,F5,F7,F8,O1,O4, O6,O8)			Instruir a los colaboradores para que promocionen dentro del Restaurante la carne a la parilla en los clientes.	Chef y Administrador	1/11/12	31/12/15	100.000	Lista firmado del personal instruido
		3. Mejorar el servicio con menores tiempo de espera en la preparación de platos lo que implica mayor productividad. (F2,F4,F7,A1,A4,)			Elaborar manual de procesos, procedimientos, documentos específicos, protocolos y estandarización de tiempos de producción.	Chef, Administrador y Ingeniero Industrial Contratista	1/1/13	1/6/13	1.000.000	Manual de Proceso, Procedimientos, Documentos Especificos y Protocolos
		4. Mantener la calidad de productos, calidad de servicio y la especialización del mismo realizando encuestas de satisfacción para verificar las expectativas de los clientes.(F3,F4,F5,O1,O6,O8).			Realizar encuesta de satisfacción al cliente, medir y analizar los resultados.	Cajera	1/11/12	31/12/15	100.000	Análisis de las Encuesta de Satisfacción

Fuente: esta Investigación

Continuación.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	META	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
							FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN		
Perspectiva Financiera - Mercadeo y Cliente	Mejorar la Publicidad y Promoción del Restaurante	5. Promocionar servicio a domicilio y servicio de catering como complemento al portafolio que ofrece el restaurante. (F2,F4,F5,F7,F8,O1,O2,O8)	Desarrollo de Mercados - Penetración del Mercado	Incrementar un 30%	Informar directamente al cliente a través de la pagina de web, email, aviso al interior del restaurante y en la carta	Auxiliar Administrativa	1/11/12	31/12/15	100.000	Mensajes publicados en la pagina Web y email enviados a los clientes
		6. Programación de eventos especiales de promoción, de platos especiales y vinos. (D1,D2,D3,D4,O1,O2,O4,O6,O8,O9)			Realizar con el apoyo de patrocinadores, proveedores, eventos especiales programados bimensualmente y realizar seguimiento al impacto de los mismos.	Administrador	1/11/12	31/12/15	300.000	Eventos realizados
		7.Desarrollo de página web (D2,D3,D7,O1,O2,O4,O5,O8,O9)			Implementar la pagina web del restaurante	Administrador e Ingeniero de Sistemas	1/1/13	1/6/13	2.000.000	Pagina web en funcionamiento
		8. Implementación de programa postventas con estrategias de promoción en el servicio. (D3,D4,D8,O6,O5,O8,O9)			Promocionar a los descuentos especiales en día del aniversario del restaurante, día de cumpleaños del cliente y fechas especiales a través del email.	Administrador y Contador	1/11/12	31/12/15	200.000	Volante fisico y virtual de los descuentos especiales
		9. Realizar seguimiento al impacto en los clientes de la publicidad en los diferentes medios (D2,D3,D4,O5,O6)			Incluir dentro de la encuesta de satisfacción del restaurante una pregunta la cual indiqué la procedencia del cliente o a través de que medio conoció el restaurante y así poder establecer el impacto de los promociones publicitarias.	Auxiliar Administrativa	1/11/12	1/12/12	10.000	Incluir pregunta en Encuesta
		10. Realizar visitas empresariales ofreciendo el portafolio de servicios, para promocionar eventos y productos.(D1,D2,D3,D4,D8,D9,O1,O2,O4,O5,O8,O9)			Contratar a un persona que realice visitas a las empresa para ofrecer el portafolio de servicios del Restaurante.	Administrador y Vendedor	1/11/12	31/12/15	21.600.000	Informe de visitas realizadas y comparativo con clientes que visitaron el restaurante
		11.Elaborar un plan de publicidad y promoción para contrarrestar la competencia. (D2,D3,D4,A1,A2,A3,A4)			Realizar reuniones frecuentes con el administrador, publicistas y diseñadores para establecer el plan de publicidad y promoción	Administrador, Contratistas Publicista y Diseñador	1/1/13	1/6/13	5.000.000	Plan de Publicidad y Promoción
		12. Aprovechar la publicidad a través de las redes sociales. (D1,D2,D3,D4,A1,A2,A4,A6)			Crear una cuenta propia del Restaurante en facebook, twitter y you to	Auxiliar Administrativa	1/11/12	1/12/12	10.000	Cuentas Creadas
		13. Realizar valla publicitaria a las entradas de la ciudad y modernizar anuncio exterior para mayor identificación del restaurante.(D1,D2,D3,A1,A2,A4)			Contratar el diseño de la valla de 5 x 12 metros y alquilar el espacio en la entrada norte de la ciudad y la salida al sur y realizar un nuevo diseño de la anuncio exterior caracterizándose por se mas llamativo y visible	Administrador	1/11/12	1/12/12	5.000.000	Cumplimiento de Tiempo

Fuente: esta Investigación.

Continuación.

PLAN DE ACCIÓN										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	META	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
							FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN		
Perspectiva Competitiva - Mercadeo y Cliente	Mantener e Incrementar Antiguos y Nuevos Cliente	14.Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes, identificándolos con tarjeta de clientes frecuentes para personalizar el servicio de acuerdo a sus gustos y preferencias. (F1,F3,F4,F5,F8,A1,A4,A8)	Desarrollo de Mercado -Penetración del Mercado - Desarrollo de Producto	Incrementar 10%	Diseñar y elaborar la Tarjeta de clientes frecuentes, que tiene identificado a cada cliente con su nombre y la información del cliente se graba en la base de datos del restaurante y hacer entrega al cliente de la misma.	Administrador	1/11/12	1/12/12	300.000	Planillas de entrega a los clientes de la Tarjeta Cliente Frecuente
		15. Ofrecer entradas de cortesía (Sopa) para las familias con niños pequeños. (F1,F2,F4,F6,F7,F8,A1,A4)			Realizar una promoción especial para fines de semana a las familias que visiten el restaurante con niños menores de 10 años, ofrecer sopa de cortesía para ellos.	Administrador y Contador	1/11/12	1/12/12	100.000	Registro de sopas entregadas por cortesía a menores de 10 años
		16.Desarrollar nuevos productos en la carta como paella y cazuela de mariscos. (F1,F2,F3,F5,A1,A4)			Implementar nuevos productos como paella y cazuela de mariscos teniendo en cuenta las expectativas y sugerencias de los clientes, realizar la actividad de desarrollar nuevos productos por lo menos una vez al año.	Administrador y Chef	1/1/13	1/6/13	1.000.000	Platos Incluidos en la Carta del Restaurante

Fuente: esta Investigación

Continuación.

PLAN DE ACCIÓN										
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	META	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
							FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN		
Perspectiva Interna	Implementar sistemas de información internos	17. Realizar alianzas estratégicas con hoteles de la ciudad para referenciar clientes. (D1,D2,D3,D7,O1,O2,O4,O6,O8,O9)	Penetración del Mercado	3 Sistemas de Información	Realizar acercamiento a hoteles como: Fernando Plaza, Palermo, Oro Verde, Torres del Bosque para hacer alianzas estratégicas y tengan al restaurante como referido.	Administrador	1/1/13	1/6/13	200.000	Alianzas efectivas efectuadas
		18. Elaboración de manual de procesos y procedimientos del restaurante para la estandarización de los productos, el servicio y presentación del mismo. (F1,F3,F4,A1,A3,A4)			Elaborar manual de procesos, procedimientos, documentos específicos, protocolos y estandarización de tiempos de producción.	Chef, Administrador y Ingeniero Industrial Contratista	1/1/13	1/6/13	1.000.000	Manual de procesos implementado
		19. Verificar con continuidad el control de inventarios. (D1,D7,O5)			Identificar, cotizar, comprar e Implementar un sistema de información para control de inventarios.	Administrador e Ingeniero de Sistemas	1/1/13	1/6/13	2.000.000	No. De Sistemas de Información Implementados
		20. Generar una base de datos de clientes frecuentes para motivarlos a la fidelización como clientes preferenciales. (D3,D4,A1,A4)			Construir una base de datos de los clientes.	Administrador e Ingeniero de Sistemas	1/11/12	31/12/15	1.000.000	Base de Datos de Clientes

Fuente: esta Investigación

Continuación

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIA FUNCIONALES (DOFA)	ESTRATEGIAS DE NEGOCIO	META	ACTIVIDADES A REALIZAR	RESPONSABLE	TIEMPO		RECURSOS	INDICADOR DE LOGRO
							FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN		
Perspectiva Interna - Responsabilidad Social Empresarial	Mantener un personal capacitado y motivado dentro del Restaurante	21. Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante. (D1,D9,A3)	Penetración de Mercado - Desarrollo de Productos	Incrementar 10 %	Elaborar un plan de incentivos en el cual conste de las actividades como; compensación de días, comisión por numero de ventas, bonificación por lleno total del restaurante, premio al mejor trabajador de mes y comidas especiales.	Administrador y Contador	1/1/13	1/6/13	2.000.000	Registro de entrega de incentivos a los colaboradores
		22. Incentivar a los colaboradores para mejoramiento continuo en el servicio prestado. (F4,F9,A3)								
		23. Capacitar continuamente a los empelados , para incentivar el servicio al cliente como valor a agregado al servicio y fidelizar clientes. (D1,D9,A1,A4)								
Perspectiva Competitiva - Interna	Desarrollar y Mejorar la Infraestructura del Restaurante	24. Aprovechar la reacción al cambio para actualizar maquinaria y equipos de cocina, dando uso a la capacidad de endeudamiento del restaurante (F1,F6,F9,O7).	Penetración de Mercado- Desarrollo de Mercado	Mejorar en 20%	Actualizar y complementar las maquinas y equipos de cocina.	Administrador	1/7/13	1/12/13	3.000.000	Listado de equipos nuevos
		25. Instalar zona de juegos infantiles, para captar el mercado familiar. (F1,F2,F4,F6,F7,F8,A1,A4)			Implementar zona de juegos infantiles sencillo.	Administrador y Contratista Diseñador Industrial	1/1/13	1/6/13	1.500.000	Juegos Instalados en el restaurante
		26. Implementar ambientación temática referente a Argentina mostrando, personajes, tradiciones y platos típicos, para identificarse como un restaurante temático. (F1,F2,F5,F6,F7,F8,O1,O2,O4,O6,O7,O8,O9)			Diseñar y construir la ambientación temática en lo referente a temas argentinos con decoración de personajes, platos típicos y tradiciones. Música y shows argentinos (Tango)	Administrador y Contratista Diseñador Industrial	1/1/13	1/6/13	4.000.000	Decoración Nueva Instalada
		27. Comprar el local actual utilizando la capacidad de endeudamiento para generar inversión en la infraestructura del restaurante. (D5,A5,A6,A7,A9)			Buscar acercamiento para proponer al dueño del local compra.	Administrador	1/1/13	1/6/13	100.000	Acercamiento con Dueño de Local
		28. Buscar local alternativo con facilidad de parqueadero y buena ubicación para una sucursal del restaurante. (D1,D2,D6,D7,A1,A7,A5)			Hacer un estudio de mercadeo para establecer una buena ubicación para una sucursal del restaurante.	Administrador	1/1/13	1/6/13	1.000.000	Estudio de Mercado Realizado
		29. Negociar el alquiler de un parqueadero cercano a buen precio (D2,D6,O1,O3,O9).			Negociar un arrendamiento de un local cercano para parqueadero del restaurante	Administrador	1/1/13	1/6/13	2.000.000	Local de Parqueadero arrendando

Fuente: esta Investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al diagnóstico interno y externo realizado al restaurante Aberdeen Angus, se puede concluir que existen factores del entorno interno en lo referente a las ventajas competitivas que son favorables para poder contrarrestar las debilidades y así incrementar la competitividad en el medio.

En cuanto al entorno externo la industria del sector de alimentos y bebidas es dinámico y en constante crecimiento por lo que obliga al restaurante a aprovechar las oportunidades y así neutralizar las amenazas del mismo.

El restaurante Aberdeen Angus presenta frente a la competencia un posicionamiento alto que debe mantener con el mejoramiento continuo de sus factores claves de éxito y así mitigar las fuerzas competitivas que presenta el medio.

La DOFA dentro del restaurante Aberdeen Angus permite establecer las estrategias funcionales del mismo, lo que establecerá la visión de futuro del restaurante si estas son implementadas para su crecimiento.

En el redireccionamiento estratégico propuesto pretende un compromiso de todos los colaboradores del restaurante, buscando un enfoque que desarrolle la cultura organizacional del restaurante y lo proyecte como una empresa estable y segura en el corto plazo, con el crecimiento del talento humano que lo conforma y de la rentabilidad del negocio.

En cuanto a los puntales analizados para el restaurante, se realizan recomendaciones que deben ser tenidos en cuenta para que estos no se conviertan en futuras amenazas, que pongan en riesgo la estabilidad y permanencia en el mercado del mismo.

De acuerdo al resultado obtenido en la I-E, las estrategias que deben implementar el restaurante son las de mantener y conservar para permanecer con competitividad en el mercado.

En el análisis realizado con la Matriz PEYEA se obtiene un perfil Intensivo para las estrategias de negocios que el restaurante debe implementar, en las que las estrategias propuestas son de desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto para obtener un mayor crecimiento en ventas y clientes nuevos y la fidelización de los actuales.

La estrategia identificada con mayor probabilidad de éxito y aplicación al restaurante por medio de la matriz MPEC, es la de desarrollo de producto, siendo coherente con el análisis desarrollado de las anteriores matrices que igualmente



sugieren lo mismo, sin descartar las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de mercado ya que son viables por la cercanía en el puntaje del análisis de la matriz.

Los indicadores de gestión dentro de la organización se establecen como control y seguimiento a las estrategias propuestas para el restaurante, y de alguna manera garantizan los resultados obtenidos si las acciones propuestas son implementadas adecuadamente por medio del plan de acción.

Se recomienda realizar seguimiento permanente a los indicadores propuestos, dado que la perseverancia y periodicidad de medición garantizan dentro del restaurante el éxito y crecimiento del mismo.

Dado la constante evolución y cambios que el medio se recomienda evaluar la planeación estratégica corporativa nuevamente, terminada la vigencia de la actual.



BIBLIOGRAFÍA

_____. (1987). Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, México. Título original: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press, New York, 1985.

_____. (1991). La Ventaja Competitiva de las Naciones. Plaza y Janes Editores, Barcelona. Título original: The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York, 1990.

ANSOFF, I. H. (1997). La dirección estratégica en la práctica empresarial. Addison-Wesley, Wilmington, Delaware, E.U.A.

BERMEO MUNOZ, J. R. y BERMEO MUNOZ, E. A. (2005). Las Directrices del Costo como Fuentes de ventajas competitivas. Estudios Gerenciales, Universidad ICESI.

DAVID, Fred, Conceptos de Administración estratégica. México PEARSON EDUCATION, 2003, Traducido de la 9ª ed.

KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1987). Administración en las organizaciones: Enfoque de sistemas y de contingencias. McGraw-Hill, México.

KOTLER, Philip, ARMASTRONG, Gary, Fundamentos de Marketing. México: Pearson Education, 2004, 6ª ed.

LAMBIN, Jean Jacques, Marketing Estratégico, ESIC Editorial; 2003.
MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. Pearson Prentice Hall .México: 2004, 4ª ed.

MARTIN, C. (1993). Principales Enfoques en el Análisis de la Competitividad. Papeles de Economía Española.

MINTZBERG, H. (1984). La estructuración de las organizaciones. Ariel, Barcelona.

MINTZBERG, H. Y QUINN, J. A. (1993). El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall, México 1993.

MORCILLO, P., FERNÁNDEZ AGUADO, J. et al. (2002). Nuevas Claves para la Dirección Estrategia. Ariel, Barcelona.

PORTER, M. E. (1980). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. CECSA, México. Título original:



Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors. The free press, New York, 1980.

PORTER, Michael, Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior; CECSA; 2006.

SERNA GOMEZ. Huberto. Gerencia Estratégica. 8ª Edición, Editores, Bogotá. 2003.

VENTURA, J. (1994). Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico. Civitas, Madrid.



NETGRAFIA

www.banrep.gov.co/
www.definicionabc.com/comunicacion/imagen-corporativa.php
www.eco-finanzas.com/diccionario/E/ESPECIALIZACION.htm
www.gobernar.gov.co/gobernar/
www.monografias.com/trabajos13/cborgdef/cborgdef.shtml
[www.monografias.com<administracion y finanzas](http://www.monografias.com/administracion-y-finanzas)
www.narino.gov.co
www.pasto.gov.co
www.promonegocios.net/mercadotecnia/publicidad-definicion-concepto.html
www.saludpasto.gov.co/
www.wikipwdia.org/wiki/planeacion_estrategica



ANEXO A

1. Encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR RESTAURANTE ANGUS	
Objetivo: La presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción que usted tiene sobre el restaurante respecto a sus productos y servicios.	
1 Nombre	<input type="text"/>
2 Sexo:	F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>
3 Profesión u Oficio	<input type="text"/>
4 Cumpleaños	<input type="text"/>
5 Dirección	<input type="text"/>
6 Teléfono	<input type="text"/>
7 Correo Electrónico	<input type="text"/>
8 Edad	<input type="text"/>
Restaurante Angus, le agradece por el tiempo que dedicará al diligenciamiento de esta entrevista y por las sugerencias y recomendaciones que nos aporte para nuestro mejoramiento y crecimiento.	
9 ¿Ha visitado el restaurante Angus anteriormente?	Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
10 ¿Cómo se enteró de la existencia de Angus?	
Radio <input type="checkbox"/> Directorio <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/> Televisión <input type="checkbox"/>	10.1 ¿Qué Canal? <input type="text"/>
Revista <input type="checkbox"/> 10.2 ¿Cuál? <input type="text"/>	Otro <input type="checkbox"/> 10.3 ¿Cuál? <input type="text"/>
11 ¿Qué lo motivo a visitar Angus?	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
12 ¿Cuál fue su primera impresión al visitar Angus?	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
En lo relacionado a Planta física, colores utilizados en decoración, distribución, estética, presentación, orden y aseo:	
13 ¿Qué le gusta del sitio?	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
14 ¿Qué le disgusta del sitio?	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
15 ¿Qué le mejoraría o le cambiaría al sitio?	
<input type="text"/>	
<input type="text"/>	
16 ¿Qué ocasiones elige usted para visitar Angus?	
Reunión Familiar <input type="checkbox"/> Negocios <input type="checkbox"/> Cita Romántica <input type="checkbox"/> Eventos <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>	16.1 ¿Cuál? <input type="text"/>

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (CONTINUACIÓN)

17 ¿Cómo califica usted la variedad de comida y platos presentada en el menú?

Excelente Buena Regular Mala

18 ¿Cómo califica la presentación de la Carta?

Excelente Buena Regular Mala

20 ¿Cómo califica en general el sabor de la comida o platos vendidos en Angus?

Excelente Buena Regular Mala

21 ¿Cómo califica la presentación de los platos servidos en Angus?

Excelente Buena Regular Mala

22 ¿Qué plato de parrilla u otro le gustaría encontrar en el menú?

23 ¿Cómo de gustaría que se publicite Angus?

Vallas Internet TV Radio Prensa Revistas Especializadas Revistas en General

Otros 26.1 ¿Cuál?

24 ¿De las siguientes frases cual le llama más la atención que identifique a restaurante Angus?

- La distinción hecha sabor
- La verdadera parrilla argentina
- El sabor de Argentina en Pasto
- Sólo para paladares selectos
- El Placer de la Carne

Otra 24,1 ¿Cuál?

25 ¿Recomendaría el sitio?

Si No

¿Por qué?

29 ¿Recuerda cuál es el logo del Restaurante Angus?











Esta encuesta nos sera de mucha utilidad para mejorar el servicio.

Muchas Gracias!!!

Entrevistador:

Fecha:

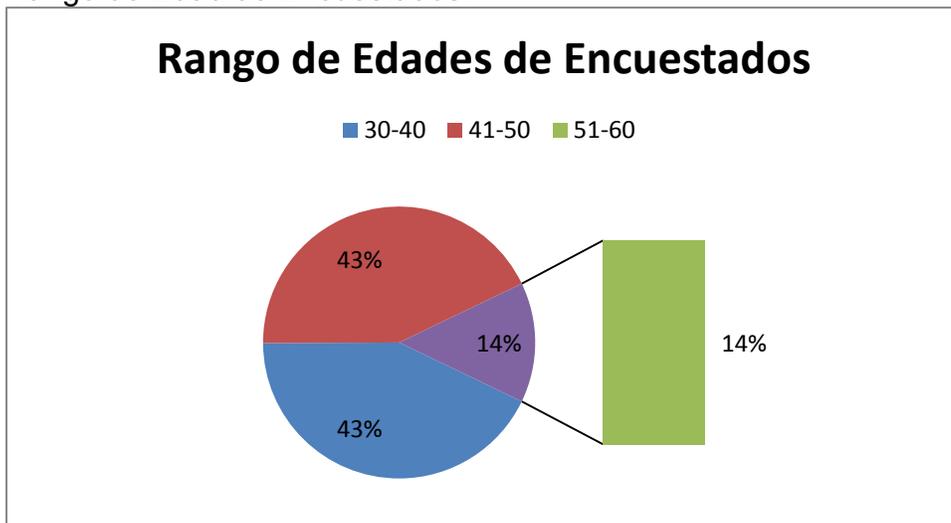
Fuente: Administración Restaurante Aberdeen Angus.

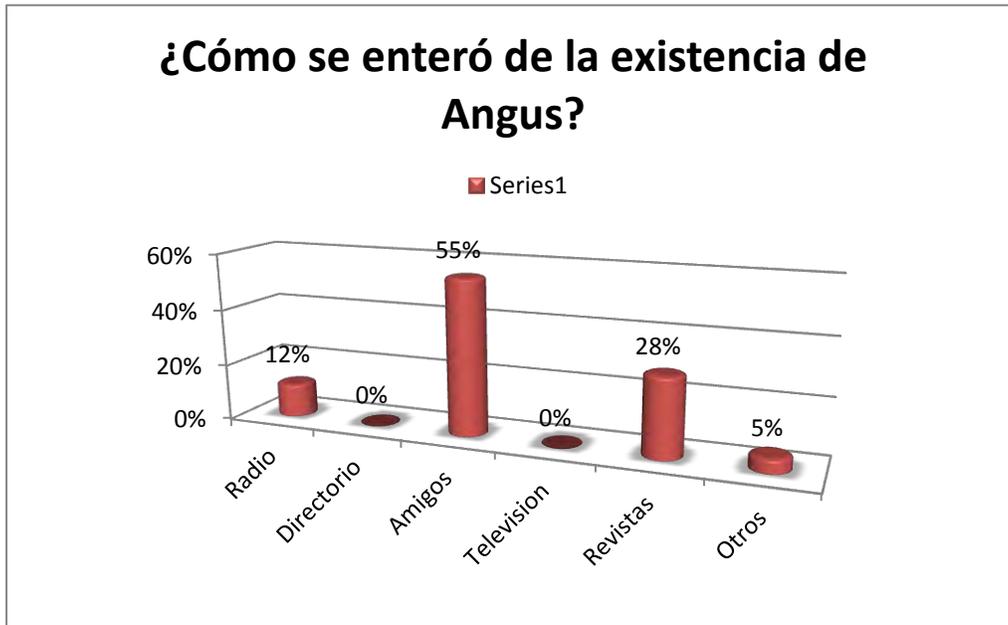
Análisis Encuestas

Encuestas Realizadas: 179



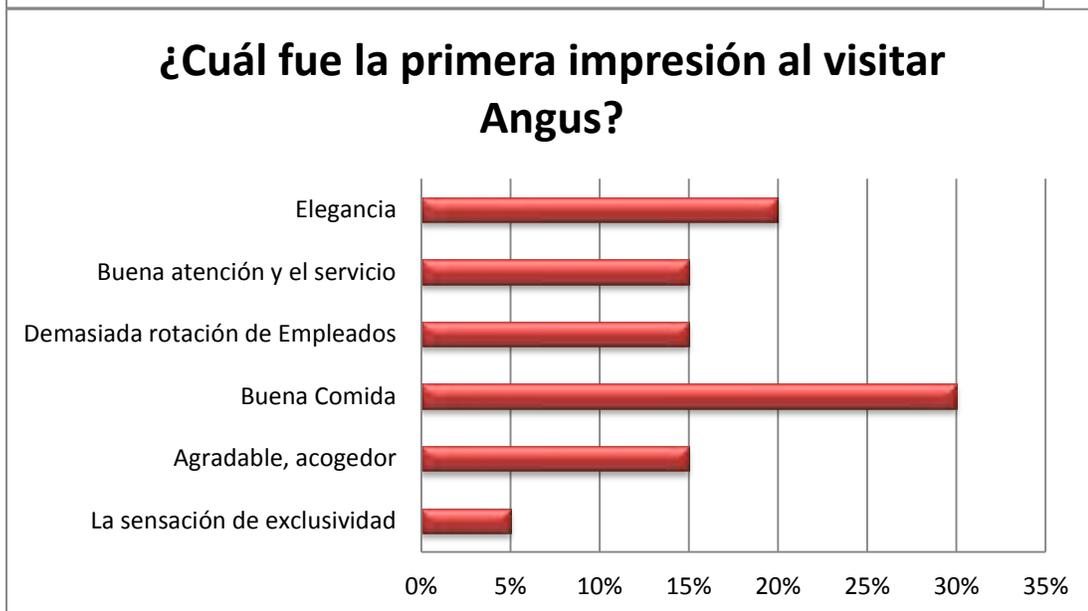
Rango de Edad de Encuestados:





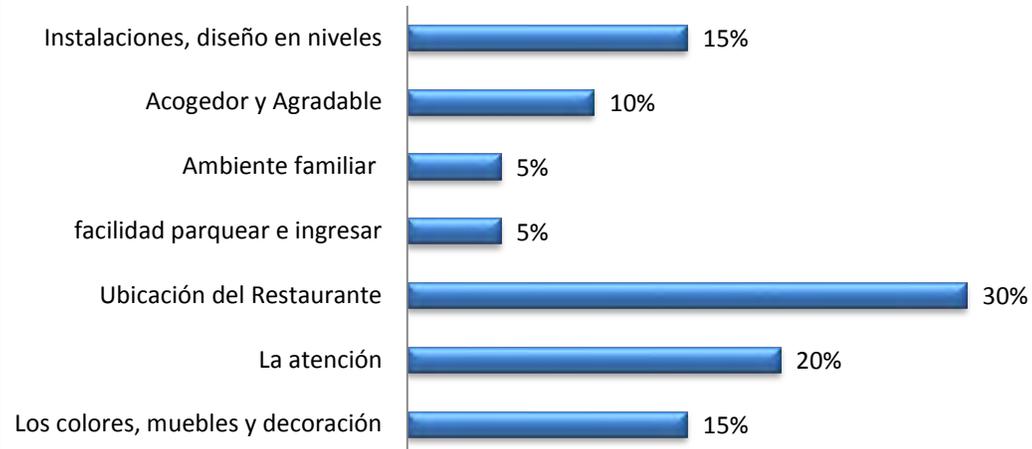
Otros: Actividades Empresariales, Vecinos del Restaurante

Gracias a las personas que diligenciaron la encuesta se puede analizar que los medios utilizados para publicitar el restaurante no están teniendo el impacto deseado dado que pese a que se han utilizado revistas y comerciales en radio para darlo a conocer, el 55% de los encuestados coinciden en afirmar que llegaron al restaurante por amigos o conocidos que recomendaron el sitio, sin afirmar que esto no es positivo si es necesario revisar que tan efectiva esta siendo la publicidad. Sin embargo, se opta por la radio por ser un medio económico y por mejorar la publicidad en medios virtuales. El medio televisivo se trabajará con mayor posteridad.

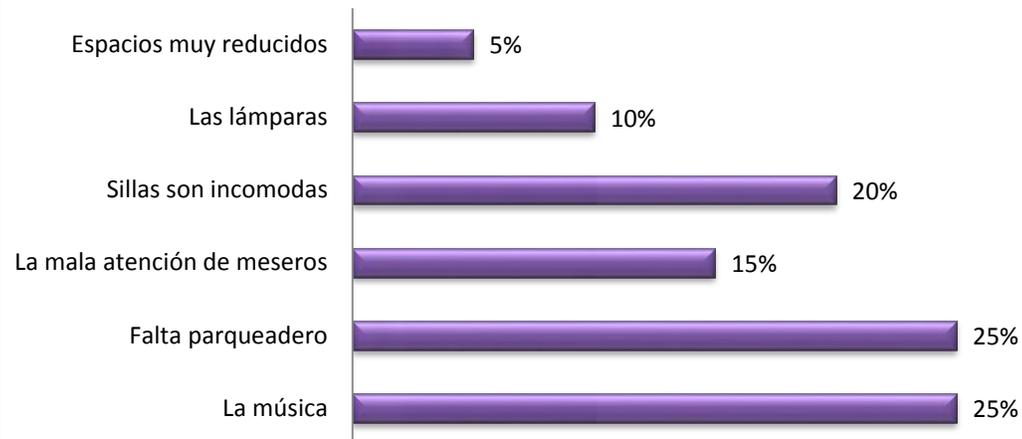


Es claro ver que debido a la especialidad del restaurante en Carnes, esta es la razón que mas prima a la hora de ser elegido, y que el 30% de los encuestados afirma que la comida es buena, así mismo piensan que es un lugar elegante para departir, es importante anotar que un 15% de las personas afirman estar molestos con la excesiva rotación del personal que hace que desmejore el concepto que tienen del mismo.

¿Qué le gusta del sitio?

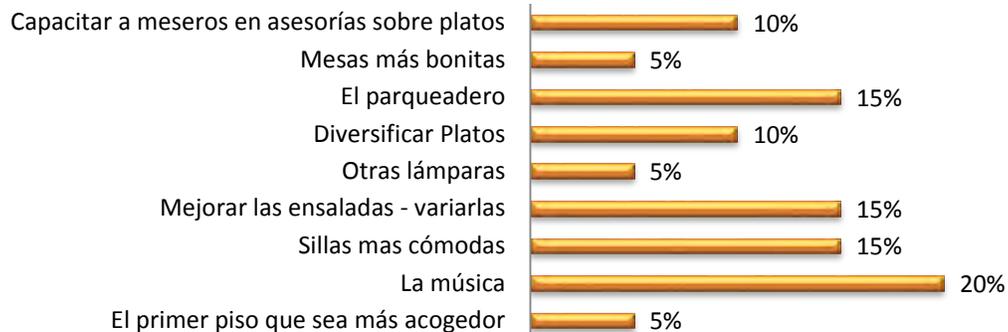


¿Qué le disgusta del sitio?



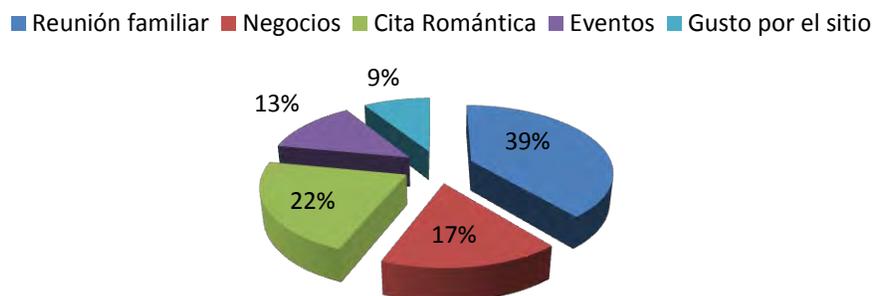
La ubicación del sitio, en la avenida panamericana, sector Morasurco es sin duda un acierto de los propietarios. La atención de sus funcionarios es halagada en un 20%, así mismo las instalaciones y el diseño en niveles gusta mucho, los colores utilizados, los muebles y decoración también tiene gran acogida entre los visitantes. Sin embargo, se sienten incómodos en las sillas porque en muchos casos afirmaron que eran muy duras, algunos detalles de la decoración no gustan como las lámparas, la música en muchos casos ha sido criticada y el descontento es notorio al calificar un 25% de disgusto, así como la falta de parqueadero. Para este ítem, se optó por mejorar y actuar sobre el tema música, que presenta un alto porcentaje de inconformidad.

¿Qué le mejoraría o le cambiaría?



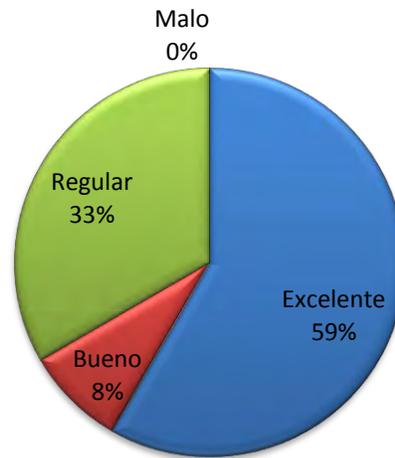
Mencionan que les gustaría ver al Chef en algunas ocasiones para que los asesore o les explique en qué consisten los diferentes platos, cuales recomienda, como se preparan o que en su defecto se capacite mejor a los meseros para que se sientan asesorados. La falta de parqueadero es una molestia y debe buscarse una solución para esta situación. Sugieren que la música sea más temática o mejor escogida. Entre los acompañamientos, como ensaladas dicen que están son monótonas y aburridas, por lo cual sugieren variarlas y mejorar su presentación, así como diversificar platos.

¿Qué ocasión elige para visitar el sitio?



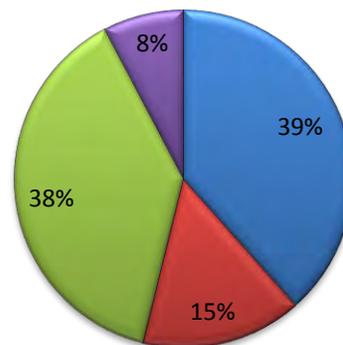
Las ocasiones más usuales para visitar el sitio son los eventos de reuniones familiares 39% y negocios en un 17%, dejando ver que se debe fortalecer el hecho de que sea un sitio para eventos sociales de corte corporativo, ya que es deseo de los propietarios enfocarlo a eso, sin dejar a un lado los otros eventos por los que las personas eligen el sitio.

¿Cómo califica la variedad de platos?



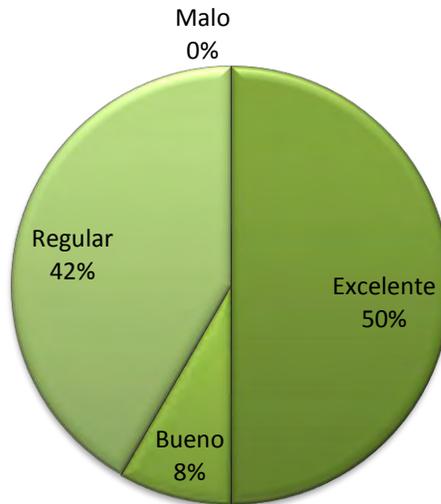
¿Cómo califica la presentación de la carta?

■ Excelente ■ Bueno ■ Regular ■ Malo

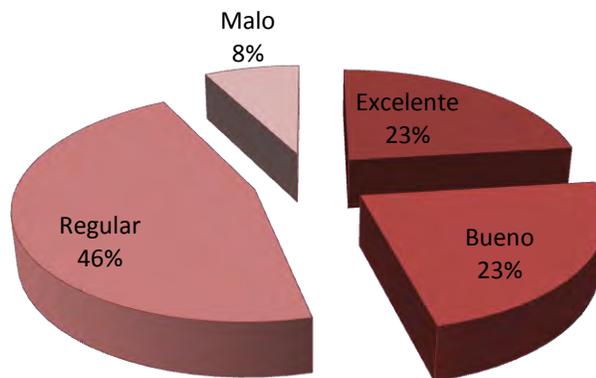


En general hay un alto agrado por la variedad de platos ofrecido en un 59% y al 39 % de encuestados les gusta la presentación de la carta aunque es muy similar la calificación entre los que piensan que se puede mejorar, calificándola en un 38% con regular presentación.

¿Cómo califica el sabor de la comida?

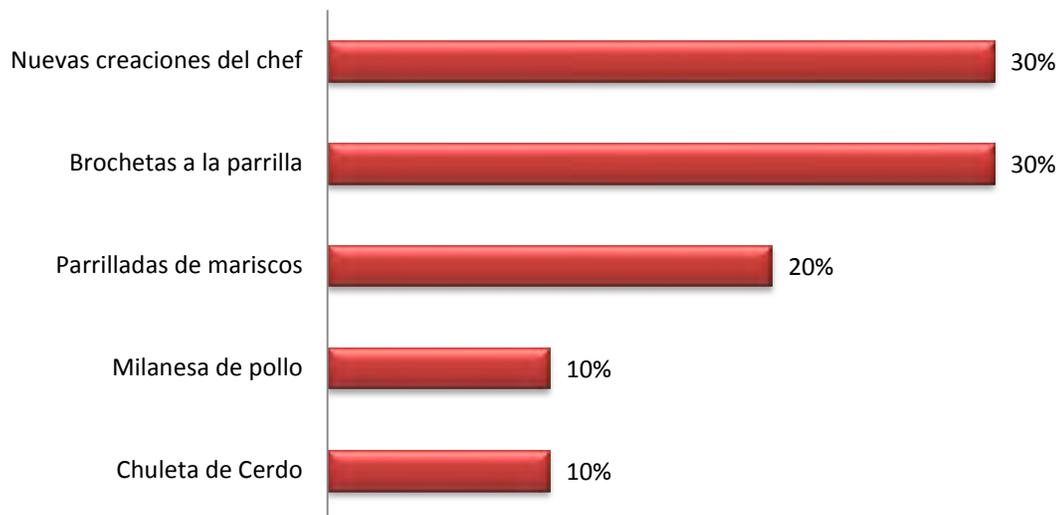


¿Cómo calificaría la presentación de los platos?



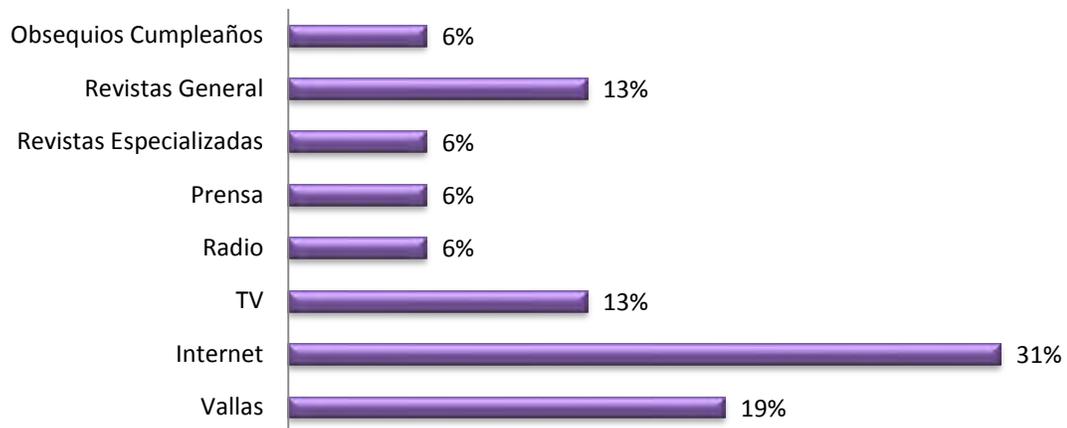
A pesar de que al 50% de encuestados les gusta el sabor de la comida y lo califican como excelente, es bastante alto el porcentaje de quienes lo califican como regular en un 42% hecho que debe ser revisado y analizado más a fondo para reducir este porcentaje y que aumente la calificación entre excelente y bueno. Por otro lado la presentación de los platos bastante mal calificada siendo un 46% Regular motivo que es menester tanto del chef como de los dueños del negocio revisar y hacer cambios que beneficien una calificación más positiva de este ítem.

¿Qué plato de parrilla u otro le gustaría encontrar en Angus?



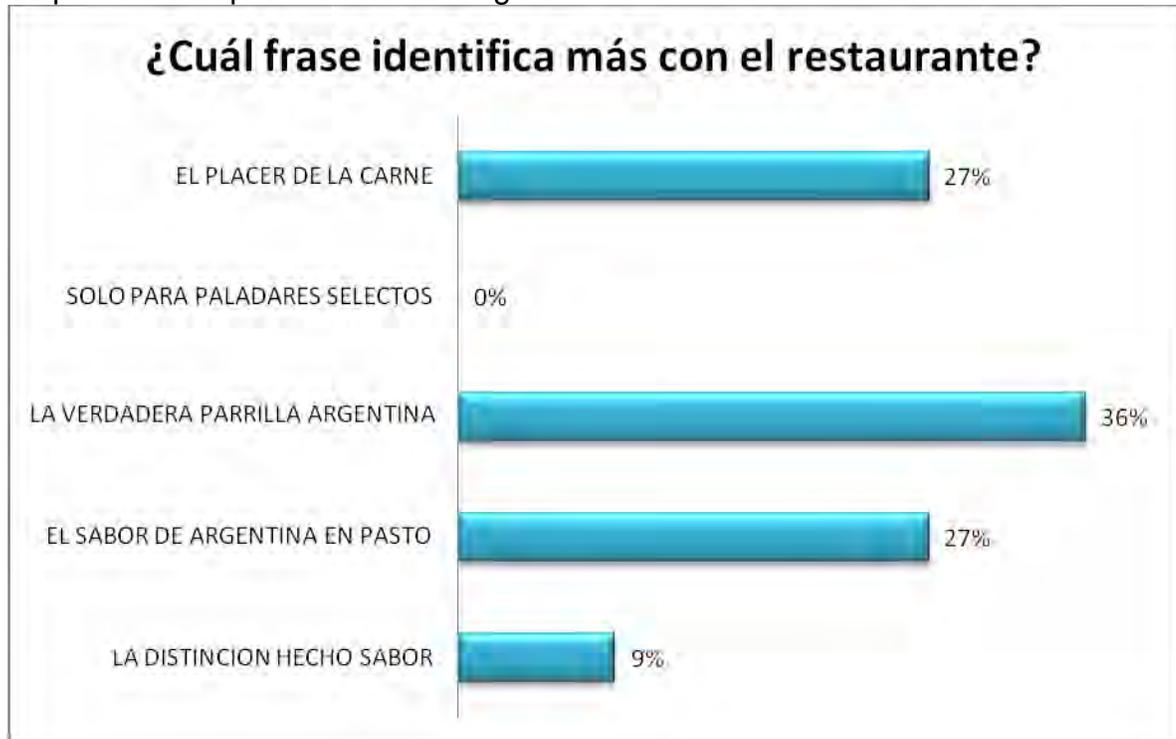
Dada la gran industria gastronómica y los nuevos conceptos que existen en el mercado, los clientes afirman querer ver nuevas creaciones del Chef relacionadas con parrilla, sin dejar atrás los platos tradicionales, igualmente ver otros platos en la carta.

¿Cómo le gustaría que se publicite Angus?



La forma en que se publicita un negocio o empresa es importante, teniendo en cuenta el auge de los medios electrónicos la mayoría de encuestados, 31%, coinciden en afirmar que Internet puede ser un buen medio para hacer conocer el sitio, sin dejar atrás medios tradicionales como vallas, revistas y televisión con un

19% y 13% respectivamente, todo cuidadosamente diseñado para crear impacto positivo y hacer mediciones posteriores para medir el alcance de los mismos entre las personas a quienes ha sido dirigido.



Finalmente, “La verdadera parrilla argentina” ha sido el slogan elegido por los encuestados para representar e identificar al restaurante con un 36% de preferencia.