

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A
PANADERÍA SULERNA**

PRESENTADO POR:

**FANNY XIMENA VALENCIA CASTILLO
NATALIA LEONOR SALAS CABRERA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO APLICADO A
PANADERÍA SULERNA**

PRESENTADO POR:

**FANNY XIMENA VALENCIA CASTILLO
NATALIA LEONOR SALAS CABRERA**

**Tesis presentada para optar por el
Título de Administrador de Empresas**

ASESOR:

CARLOS ARTURO RAMIREZ

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2006**

Nota de aceptación:

Asesor

Firma de Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, 18 de octubre de 2006

RESUMEN

El presente trabajo de grado se realizó teniendo en cuenta la necesidad de la Empresa por conocer su posición en el mercado, el nivel de aceptación y satisfacción por parte del cliente, conocer los puntos fuertes y débiles, entre otros aspectos para posteriormente según los resultados plantear estrategias que contribuirán al mejoramiento de Sulerna.

Inicialmente se efectuó la Identificación Institucional en donde se expone la Misión, Visión, Objetivos y Estructura Organizacional que posee en un comienzo la empresa así como también una breve reseña histórica.

Posteriormente se realiza un estudio de mercado enfocado al cliente con el fin de conocer la percepción que tiene de la empresa en varios aspectos del servicio como la calidad de los productos, la presentación, instalaciones, así como también la evaluación de las empresas competidoras para hacer un paralelo comparativo que demuestre la posición relativa de Sulerna frente a los competidores mas directos, de igual manera el estudio arrojará los cambios que según el cliente son necesarios para mejorar la satisfacción del mismo cuando visite la Panadería.

El siguiente paso es la realización del Diagnóstico tanto interno como externo; en las dos dimensiones se utilizarán herramientas que permitirán analizar la información obtenida, mediante la aplicación de entrevistas a los colaboradores de Sulerna. Todas estas etapas arrojan información valiosa que proviene de la situación de la empresa en diversos aspectos y permiten obtener conclusiones que servirán para la etapa de Formulación Estratégica.

Una vez concluido el diagnóstico se procede a definir el Redireccionamiento Estratégico donde se formula una nueva Misión Visión, Objetivos y se plantean los Principios Corporativos que servirán de guía en el día a día de la empresa.

A continuación se realiza la Formulación Estratégica, en esta etapa de manera similar al diagnóstico se utilizan instrumentos que según la información que ingresa para el análisis se obtienen diferentes conclusiones y guían sobre las opciones estratégicas más convenientes para la empresa.

Como en todo proceso se establecen Indicadores de Gestión que faciliten la medición del avance en el proceso y el cumplimiento de los objetivos planteados y se finaliza con la elaboración del Plan de Acción que incluye actividades, objetivos, estrategias, indicadores, responsables y periodo de tiempo de cada una para cumplir con los objetivos planteados.

ABSTRACT

This research paper was done taking into account the enterprise's need to know its ranking in the market, the level of customer's acceptance and satisfaction, to know the enterprise's weaknesses and strengths, among other aspects to subsequently, according to the results, pose strategies that will contribute to the improvement of Sulerna.

First, the institutional recognition of the mission, vision, objectives and organizational structure was made as well as a brief historical summary.

Then, a market study focused on knowing the customer's perception of the enterprise in different aspects of the service was made. It also enquired about the quality of the products, their presentation, facilities and also an evaluation of the competitors to make a comparative parallel that shows the relative ranking of Sulerna facing its direct competitors. The study will show the changes that according to the client are necessary to improve the satisfaction when visiting the bakery.

The next step was the external and internal diagnosis, in both dimensions the tools used allow to analyse the data collected through the use of interviews to the collaborators of Sulerna. All these stages will draw useful information that comes from the state of the enterprise in many aspects and permit to draw conclusions that will be useful for the stage of strategic formulation.

Once the diagnosis is concluded, the strategic reorientation will be done. A new mission, vision, objectives as well as the corporate principles will be stated. These will be useful in the everyday work in the enterprise.

Next, the strategic formulation is made. Like in the diagnosis, the tools are used according to the data obtained in the analysis and different conclusions are drawn and used as guides to choose the most convenient strategies for the enterprise.

As in every process, management indexes are established to make possible the advance measurement in the process and the fulfilment of the aims. Finally the action plan is elaborated. This includes activities, objectives, strategies, indexes, people in charge and deadlines to get the aims.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	
ABSTRACT	
INTRODUCCIÓN	21
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	22
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	23
1.3 OBJETIVOS	23
1.3.1 Objetivo General	23
1.3.2 Objetivos específicos	24
1.4 JUSTIFICACIÓN	24
2. METODOLOGÍA	25
2.1 TIPO DE ESTUDIO	25
2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	25
2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	27
3. PREPARACIÓN DEL PLAN	28
3.1 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	28
3.1.1 Reseña Histórica	28

3.1.2	Descripción de la Empresa	29
3.1.3	Misión	29
3.1.4	Visión	29
3.1.5	Objetivos	29
3.1.6	Estructura Organizacional	30
4.	ESTUDIO DE MERCADO	31
4.1	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN	31
5.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	46
5.1	DIAGNÓSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I)	46
5.1.1	Capacidades	46
5.1.1.1	Capacidad Directiva	46
5.1.1.2	Capacidad de Talento Humano	47
5.1.1.3	Capacidad Competitiva	56
5.1.1.4	Capacidad Financiera	57
5.1.1.5	Capacidad Tecnológica	58
5.1.2	Matriz de Perfil Competitivo Interno (P.C.I)	59
5.1.3	Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)	61
5.2	DIAGNÓSTICO DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)	63
5.2.1	Variables ambientales clave	63
5.2.1.1	Entorno Económico	65
5.2.1.2	Entorno Social	65

5.2.1.3	Entorno Político	67
5.2.1.4	Entorno Legal	67
5.2.1.5	Entorno Tecnológico	68
5.2.1.6	Entorno Geográfico	68
5.2.1.7	Entorno Ambiental	69
5.2.1.8	Entorno Demográfico	69
5.2.1.9	Entorno Competitivo	71
5.2.2	Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)	72
5.2.3	Análisis de la Competencia (Diamante de competitividad de Michael Porter)	73
5.2.4	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	76
5.2.5	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	78
6.	MATRIZ DOFA	80
6.1	ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA	81
7.	ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	83
7.1	GRADO DE VULNERABILIDAD	85
7.2	ESTRATEGIAS	86
8.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
8.1	DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO	87
8.2	DEFINICIÓN DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	87
8.3	ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA	89
8.4	ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA	89

8.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS	89
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	91
9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)	91
9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)	94
9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	97
9.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)	98
9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)	100
10. ESTRATEGIAS DE MARKETING	104
11. ÍNDICES DE GESTIÓN	106
12. PLAN DE ACCIÓN	109
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES	117
ANEXOS	119
BIBLIOGRAFÍA	133

LISTA DE TABLAS

	Pág
Tabla 01. Frecuencia de visita a Panadería Sulerna.	32
Tabla 02. Productos de mayor consumo según categorías.	33
Tabla 03. Cambios sugeridos por los clientes.	34
Tabla 04. Frecuencia de visita según ocupación.	35
Tabla 05. Motivos por los que volvería a Panadería Sulerna.	36
Tabla 06. Análisis de la categoría de Cafetería según atributos.	37
Tabla 07. Análisis de la categoría de Comidas Rápidas según atributos.	37
Tabla 08. Análisis de la categoría de Restaurante según atributos.	38
Tabla 09. Análisis de la categoría de Pan y Pastel según atributos.	39
Tabla 10. Análisis de la categoría de Frutería y Heladería según atributos.	39
Tabla 11. Preferencia de empresas.	40
Tabla 12. Análisis comparativo según Precios.	40
Tabla 13. Análisis comparativo según Presentación de productos.	41
Tabla 14. Análisis comparativo según Calidad de producto.	41
Tabla 15. Análisis comparativo según Variedad de producto.	42
Tabla 16. Análisis comparativo según Atención.	42
Tabla 17. Análisis comparativo según Calidad de Instalaciones.	43
Tabla 18. Análisis comparativo según Aseo de Instalaciones.	44
Tabla 19. Nivel de satisfacción del cliente según personal.	48

Tabla 20. Nivel de aceptación de Sulerna según personal.	49
Tabla 21. Relación Empleados – Jefe.	52
Tabla 22. Herramientas de trabajo.	52
Tabla 23. Matriz del Perfil Competitivo Interno (P.C.I).	59
Tabla 24. Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I).	61
Tabla 25. Evolución del Ingreso Per- cápita Nariño – Colombia.	64
Tabla 26. Paralelo evolutivo de la Inflación años 2000 – 2005.	65
Tabla 27. Población en edad de trabajar, tasa de ocupación, de desempleo (abierto y oculto).	66
Tabla 28. Población Municipal años 2000 – 2005.	70
Tabla 29. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M).	72
Tabla 30. Matriz del Perfil Competitivo (M.P.C).	76
Tabla 31 .Matriz de Evaluación del Factor Externo (M.E.F.E)	78
Tabla 32. Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (D.O.F.A).	80
Tabla 33. Análisis de Vulnerabilidad.	83
Tabla 34. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.E.A).	91
Tabla 35. Variables de atractividad en el mercado	98
Tabla 36. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (M.C.P.E).	101
Tabla 37. Nivel de ventas empresas competidoras	128

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 01. Estructura Organizacional Panadería y Restaurante Sulerna.	30
Figura 02. Clasificación de clientes según ocupación.	31
Figura 03. Clasificación de clientes según estrato.	32
Figura 04. Motivos de visita a Panadería Sulerna.	33
Figura 05. Disponibilidad del cliente para volver a Panadería Sulerna.	34
Figura 06. Disponibilidad del cliente para recomendar Panadería Sulerna.	35
Figura 07. Factores que impiden la buena prestación del servicio según personal.	48
Figura 08. Cambios requeridos según personal.	49
Figura 09. Importancia del estudio del cliente según personal.	50
Figura 10. Nivel académico del personal.	50
Figura 11. Aplicabilidad de la capacitación ofrecida.	51
Figura 12. Grado de suficiencia de la capacitación ofrecida por la empresa.	51
Figura 13. Grado de motivación del personal.	52
Figura 14. Factores positivos en el sitio de trabajo.	53
Figura 15. Cambios para mejorar condiciones laborales.	53
Figura 16. Riesgos a los que se someten los empleados.	54
Figura 17. Grado de Vulnerabilidad.	85

Figura 18. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (P.E.E.A).	92
Figura 19. Matriz Interna Externa (I.E).	94
Figura 20. Matriz de la Gran Estrategia (G.E)	95
Figura 21. Matriz de Política Direccional (M.P.D).	97
Figura 22. Participación en el mercado.	128

ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Entrevista dirigida al personal de Panadería y Restaurante Sulerna.	120
ANEXO B. Entrevista dirigida al cliente de Panadería Sulerna.	124
ANEXO C. Entrevista dirigida a las empresas competidoras.	127
ANEXO D. Participación en el mercado.	128
ANEXO E. Crecimiento Real del PIB Departamental por grandes divisiones de la CIIU 1989-2000p	130
ANEXO F. Crecimiento Real del PIB Departamental por grandes divisiones de la CIIU 2000-2002p	132

GLOSARIO

ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD: es un instrumento que permite identificar los puntos débiles de una empresa, traducirlos en amenazas, establecer las consecuencias y valores del impacto de éstas sobre la empresa y calificar la probabilidad de que esto ocurra y la capacidad que tiene la organización para reaccionar.

CIU: Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

CLIENTE: persona y organización que realiza una compra.

CONSUMIDOR: persona quien realmente da uso del bien o servicio.

ENCUESTA: formato de estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones.

ESTRATEGIAS: adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de recursos, es decir cómo se va a hacer para cumplir los objetivos generales de la organización. Deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocaran en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: son los medios que permiten alcanzar los objetivos. Son el cómo lograr y realizar cada objetivo.

GERENCIA ESTRATÉGICA: proceso que permite a una organización seguir activa en vez de reactiva en la formulación de su futuro y le permite a sus dirigentes ordenar sus objetivos y sus acciones en el tiempo.

GRADO DE VULNERABILIDAD: permite determinar si la empresa se encuentra indefensa, en peligro, preparada o vulnerable.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO: instrumento que permite estudiar las fuerzas competitivas más importantes que pueden afectar la posición estratégica de la empresa.

METAS: puntos de referencia (menos de un año) que las organizaciones deben lograr con el fin de alcanzar objetivos a un plazo más largo.

MISION CORPORATIVA: describe los propósitos generales que persigue la organización y brinda los criterios fundamentales para evaluar la efectividad de la misma a largo plazo.

OBJETIVOS CORPORATIVOS: resultados globales que una empresa espera alcanzar en el desarrollo y operatividad de su misión y visión. Estos deben ser mensurables, razonables, claros, coherentes y definidos en lugar y tiempo determinado.

PLAN OPERATIVO: consiste en un plan de acción que se ejecuta al nivel de cada unidad operativa y que debe contemplar estrategias, metas, actividades, recursos, responsables e índices de gestión para cada objetivo propuesto.

PLANEACION: tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente.

PLANEACION ESTRATÉGICA: estilo de planeación por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: representa la totalidad de los productos que la empresa ofrece.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: son valores, creencias o normas que caracterizan a una empresa y la diferencian de las demás. Estos soportan la misión, la visión y objetivos de la empresa.

PUNTAL: es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

VISION CORPORATIVA: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere llegar a estar la empresa dentro de los tres o cinco años. Estimula y promueve la pertenencia de todos los miembros de la organización.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las actividades de trabajo se desarrollan a gran velocidad por que el mundo de los negocios no espera. Ahora las empresas diversifican sus actividades, trabajan en función del cliente, es por ello que la gente que trabaja en oficinas o de manera independiente tiene que realizar su trabajo a un ritmo acelerado, disminuyendo de esta manera el tiempo que se puede utilizar para cosas tan necesarias como almorzar.

Pocas personas tienen la oportunidad de desplazarse hasta sus casas para almorzar tranquilamente; es por ello que los restaurantes y establecimientos de comidas rápidas se han convertido en una alternativa ideal para las personas que trabajan aceleradamente. En ésta época no existen solo panaderías o restaurantes, el portafolio de las empresas se diversifica y se prestan mas servicios y se venden o fabrican mas productos.

Panadería Sulerna es un claro ejemplo de la diversificación de actividades económicas; Sulerna también presta servicio de Pastelería, Restaurante, Pizzería y Frutería. En un mercado tan reñido como es el de los Restaurantes y Panaderías, Sulerna se ha visto en la necesidad de hacer un análisis muy claro de la competencia y de su participación en el mercado es por eso que se ha decidido realizar un Plan Estratégico para hacer un estudio detallado de la situación tanto interna como externa con el fin de encontrar alternativas que sirvan para lograr un mayor posicionamiento en el mercado, mucho mas allá que su competencia.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Panadería y Restaurante Sulerna lleva cuatro años en el mercado, cuenta con 12 empleados y los productos que ofrece se encuentran clasificados de la siguiente manera: Cafetería, Comidas Rápidas, Restaurante, Panadería y Pastelería, Frutería y Heladería. Hasta el momento la Empresa ha logrado mantener su posición en el mercado gracias al esfuerzo de todo el personal; sin embargo las condiciones del medio exigen cada vez una mayor calidad en los servicios que presta y para lograr un mejoramiento continuo es necesario identificar las causas de los problemas que impiden que Panadería Sulerna adquiera una posición competitiva.

Mediante la observación directa y la entrevista con algunos empleados de Panadería Sulerna se identificaron algunas inconsistencias en el desempeño de las labores diarias; la empresa no tiene establecido ni Misión ni Visión por tanto el personal desconoce el objetivo principal que persigue la empresa así como también hacia donde quiere llegar, lo que conlleva a que no tengan claridad sobre las funciones que deben cumplir ni conocimiento del papel que desempeñan para contribuir a su desarrollo; en cuanto al personal operativo se encuentra que poseen los conocimientos y experiencia necesarios para llevar a cabo sus labores, sin embargo estas capacidades son desaprovechadas si las actividades que deben ejecutar no han sido concretamente definidas, por lo cual en algunos casos se puede presentar duplicidad de funciones y periodos de tiempo ocioso, afectando de esta manera los diferentes procesos llevados a cabo en la empresa; no existen procesos establecidos que permitan ejecutar las actividades de forma eficiente y organizada e identificar responsables, tiempo, recursos y áreas relacionadas en cada una de ellas, lo que ocasiona entre otros problemas una inadecuada prestación del servicio y desperdicio de los recursos humanos y físicos existentes ; por último el escaso contacto con el cliente dificulta el conocimiento sobre el nivel de aceptación y satisfacción frente a los productos y servicios que ofrece la empresa

Es por esta razón que la implantación de un modelo de Planeación Estratégica aplicado a la empresa permitirá descubrir aquellos factores que dificultan el mejoramiento de la empresa así como también aquellos que impulsan su desarrollo.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Permitirá la implantación de un modelo de Planeación estratégica un mejoramiento en la posición competitiva de Panadería y Restaurante Sulerna?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la satisfacción del cliente con los productos y servicios que ofrece PANADERIA Y RESTAURANTE SULERNA?
- ¿Cuáles son las fortalezas que posee la EMPRESA SULERNA para enfrentar a sus competidores?
- ¿Existe valor agregado en la atención al cliente por parte de la Empresa?
- ¿Cuál es el tipo de control que se lleva en PANADERIA Y RESTAURANTE SULERNA para determinar la calidad del servicio, el rendimiento de los empleados y de la inversión?
- ¿Conoce SULERNA que es lo que esperan los clientes de la Empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico aplicado a la Panadería y Restaurante Sulerna que permita establecer objetivos y metas claros, así como también las estrategias apropiadas que contribuirán al mejoramiento de las situación de la Empresa.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Conocer la imagen que tienen los clientes reales y potenciales de la Panadería y Restaurante Sulerna a través de la realización de una investigación de Mercado.
- Determinar el Perfil Competitivo Interno y el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, estableciendo las matrices de evaluación del factor interno y externo a través de la realización de un diagnóstico estratégico.
- Determinar el Perfil Competitivo de la empresa a través del análisis de la competencia planteado por Michael Porter.
- Determinar estrategias funcionales a través de la aplicación de la Matriz DOFA.
- Establecer el grado de vulnerabilidad de la empresa de acuerdo a los cambios que presenta su entorno y establecer las estrategias pertinentes.

- Identificar y esclarecer la misión, visión y objetivos de la Panadería SULERNA con el fin de realizar un Redireccionamiento estratégico que permita enfocar la misma de acuerdo a su verdadero objeto social.
- Elaborar las matrices DOFA, PEEA, BCG, IE, CPE, GE, MPD, que permitan formular estrategias tendientes a mejorar la situación global de la empresa.
- Establecer indicadores de gestión que faciliten la medición y el control en la consecución de las estrategias fijadas.
- Elaborar un plan de acción estableciendo actividades, estrategias y programas que contribuyan al mejoramiento de la posición competitiva de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

En un mercado tan cambiante donde todas las empresas desean estar a la vanguardia se debe tener en cuenta que el desarrollo de su actividad debe tener óptimos resultados para la empresa y se debe disminuir al máximo los errores cometidos que acarrearán pérdida para la empresa.

“Sulerna” debe prepararse para convertirse en una empresa competitiva, para ello se debe realizar un diagnóstico que permita identificar sus fortalezas y debilidades así como sus oportunidades y amenazas, para saber que estrategias es posible implementar para el mejoramiento en la prestación de los servicios de la empresa y su posterior posicionamiento en el mercado. Además se establecerán los procesos que deben ser mejorados, replanteados o eliminados.

Sulerna necesita esclarecer cuáles son los negocios en los que se encuentra y debe conocer la imagen que tiene el cliente acerca de esta empresa, también se requiere tener conocimiento del porque los clientes prefieren ir a otro restaurante o panadería antes que visitar a Sulerna, cuáles son los elementos que diferencian a Sulerna de establecimientos similares. Estos últimos datos los podremos conocer a través de una investigación de mercado que se desarrollará para esclarecer la imagen que tienen los clientes sobre los productos y servicios que brinda al mercado.

De esta manera Sulerna utilizará y aprovechará al máximo las herramientas que tiene para posicionarse en el mercado como uno de los restaurantes y panaderías de mejor proyección.

2. METODOLOGÍA

2.1 TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de tipo *descriptivo* porque los procesos que se realizarán para obtener la información pertinente tanto a nivel externo (Investigación de Mercados) como a nivel interno (Diagnóstico), permitirán la identificación de características específicas de comportamiento, conducta y actitudes de la población en estudio tanto clientes como trabajadores y la relación existente entre ellas.

Además las técnicas de recolección de información utilizadas en este estudio son las encuestas, entrevistas y observación, las cuales son de indispensable aplicación para el presente trabajo.

Así mismo se utilizan técnicas de muestreo y la información obtenida es sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

2.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método utilizado para el estudio a nivel interno es la *observación* por medio de la cual se perciben ciertos tipos de comportamiento en cada uno de los empleados al momento de llevar a cabo sus labores, lo que contribuye a la realización del diagnóstico. Además debido a que se estudian diferentes variables de comportamiento de una población es necesario aplicar un método estadístico de investigación, permitiendo generalizar características de la muestra a la población teniendo en cuenta las diferentes técnicas de muestreo.

2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

- **Fuentes Primarias:** se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación que requiere el estudio del ambiente interno de la empresa mediante la observación y la aplicación de cuestionarios a los colaboradores y para el estudio del cliente las encuestas.
- **Fuentes Secundarias:** la definición del modelo que se plantea en el presente trabajo hizo necesaria una revisión de textos y documentos relacionados, que contribuirá a la fijación del modelo a desarrollar.

2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este tipo de estudio se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

a. Población objeto de estudio

Para realizar el estudio a nivel interno la empresa será tomada en su totalidad, por tanto se realizará un censo que permitirá estudiar a todos los elementos que conforman la población, específicamente Panadería Sulerna cuenta con 12 empleados de los cuales 3 se encuentran en el nivel administrativo y 9 en el nivel operativo. A nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa.

b. Procedimiento de muestreo

El procedimiento a aplicar es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.

c. Tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si es finita o infinita, en este caso es una población Finita.

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

n = Muestra

Z = Nivel de confianza de 95%

p = Probabilidad de éxitos

q = Probabilidad de fracasos

N = Población de estudio

e^2 = Margen de error

Para estudio del cliente:

Para determinar el tamaño de la población se tuvo en cuenta el número de clientes promedio que acuden a la Panadería Sulerna diariamente durante un mes y se

multiplica por los 30 días del mes debido a que atiende todos los días de la semana en horario completo.

$$\begin{aligned}\text{Promedio diario de clientes} &= 250 \text{ clientes} * 30 \text{ días} \\ N &= 7500 \text{ clientes al mes}\end{aligned}$$

Muestra:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{7500 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(7500 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{7203}{1874.75 + 0.9604} = \frac{7203}{1875.71}$$

$$n = 384$$

d. Método de recolección de información

Teniendo en cuenta las características de la investigación tanto a nivel interno como externo se ha utilizado el método de recolección de información primaria, el instrumento aplicado es la encuesta, por sus características permite obtener información muy valiosa que contribuirá a realizar un análisis mas confiable de la población objeto de estudio y de esta manera será posible cumplir con los objetivos de la investigación. (Ver Anexo A y Anexo B)

2.5 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información de los 2 estudios se procederá a su análisis; en el caso del diagnóstico se analizarán las respuestas de los empleados y mediante un proceso de tabulación se obtendrán datos que facilitarán la determinación de las fortalezas y debilidades de Panadería y Restaurante Sulerna en las diferentes áreas a estudiar.

En la Investigación de Mercados se codificarán las respuestas de cada pregunta de manera que facilite la tabulación, relación y análisis, la información se presentará en tablas, cuadros y gráficos que faciliten su comprensión a personas ajenas a la investigación.

3. PREPARACIÓN DEL PLAN

La empresa al tomar la decisión de aplicar la planeación estratégica debe tener claro el o los motivos por los cuales desea realizar dicho proceso. Estos motivos pueden estar expresados en objetivos, metas y visiones individuales de cada miembro de la organización y la manera mas eficiente de unificar estos conceptos y decidir sobre las acciones que se deben llevar a cabo para lograr los resultados deseados es la aplicación de la planeación estratégica.

La necesidad de formular un plan estratégico surge de la exigencia que existe en el mercado de tener diferencias que hagan más competitiva y sostenible a la empresa. Esta planeación facilita la capacidad de influir en su medio en lugar de reaccionar en el, establece prácticas administrativas mas consistentes, y se mejora la comunicación y coordinación entre las diferentes funciones.

Además como todo proceso de cambio requiere que se disponga para su acción de cierta inversión en tiempo, trabajo y dinero; entonces es necesario que toda la organización esté dispuesta y preparada para su aplicación.

3.1 IDENTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

3.1.1 Reseña Histórica

Panadería Sulerna inició sus actividades el 28 de marzo de 2001 en el mismo lugar donde aún se encuentra ubicada, este mismo año se registro a Cámara de Comercio para cumplir con los reglamentos comerciales que toda empresa debe acatar. La señora Rocío Cundar en ese entonces empezó a trabajar con cuatro trabajadores: dos (2) cocineros que se encargaban también de atender a los clientes y dos (2) panaderos que cumplían la función de panaderos y meseros. A l cabo de cuatro años la panadería ha ido creciendo y en estos momentos se produce todo lo relacionado con restaurante, panadería cafetería, pastelería, frutería y pizzería. Actualmente existen nueve trabajadores entre los que encontramos: dos (2) cocineros, dos (2) panaderos, dos (2) pasteleros, una (1) cajera y dos (2) meseras y en la parte administrativa se encuentra la Gerente, una Administradora y una Contadora.

3.1.2 Descripción de la empresa

RAZÓN SOCIAL: PANADERÍA SULERNA
NIT: 59.822.983 - 7
ACTIVIDAD ECONOMICA: Servicio de panadería, cafetería y restaurante
REPRESENTANTE LEGAL: ROCÍO CUNDAR
UBICACIÓN: Kra 22 No 17 – 69
TELEFONO: 7 23 53 33

3.1.3 Misión

“Sulerna es una empresa que presta el servicio de Restaurante y Panadería, se dirige a todo tipo de público ofreciendo sus servicios con calidad y la amabilidad de todos sus empleados, buscando satisfacer las necesidades del cliente en cada uno de los productos que consume.”

3.1.4 Visión

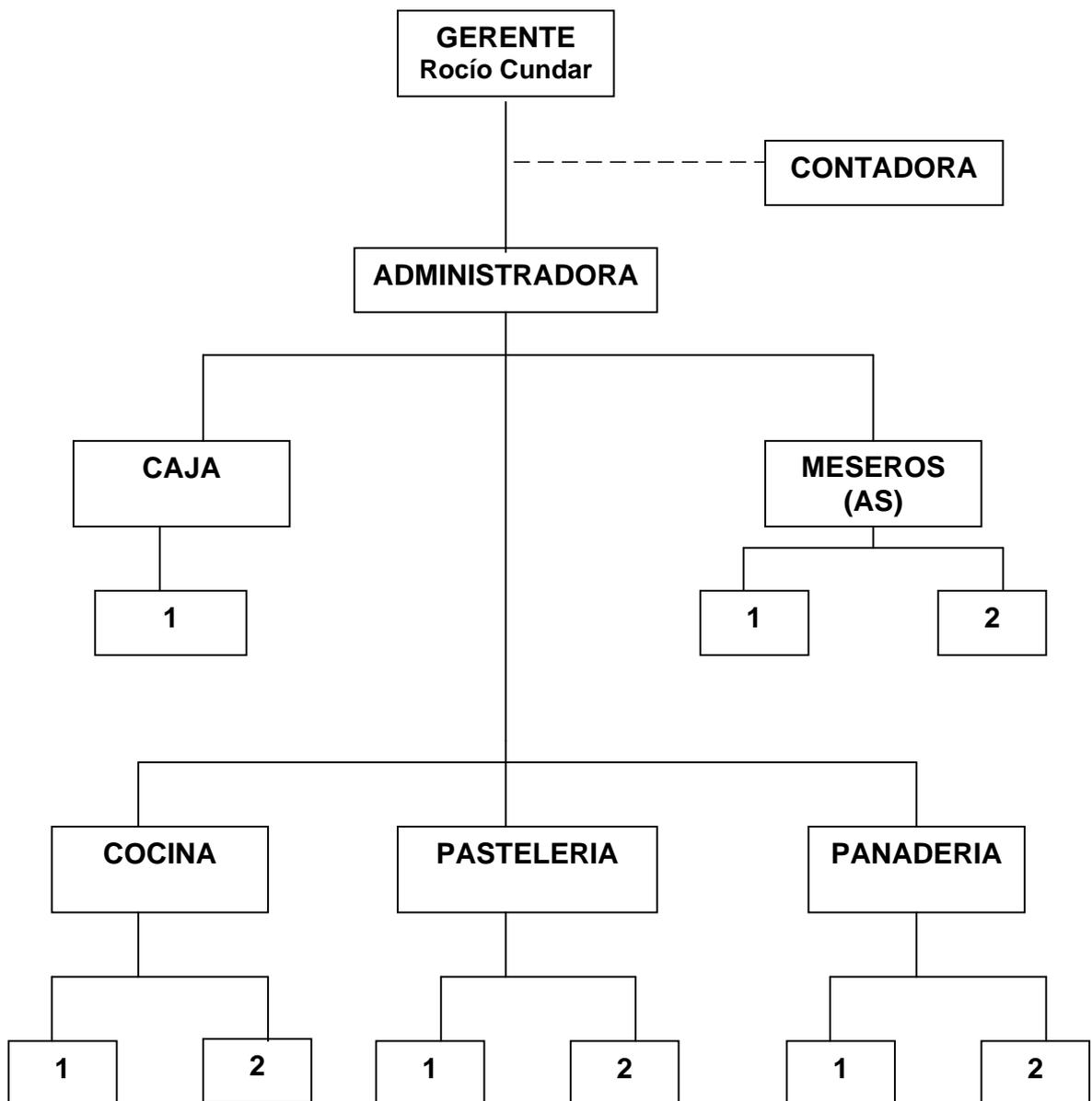
“Trabajaremos día a día para lograr ser la panadería y restaurante preferidos por nuestra calidad, economía, buena atención, gran servicio y amabilidad consolidándonos como uno de los establecimientos de comidas más destacados en la Ciudad de San Juan de Pasto.”

3.1.5 Objetivos

- Proporcionar a nuestros clientes el mejor servicio en restaurante, cafetería, pizzería, frutería.
- Lograr ser la primera alternativa de compra para los clientes en panadería, pastelería y restaurante.
- Ofrecer productos de la panadería y pastelería de mayor calidad en el mercado.
- Conocer las preferencias de los clientes en cuanto a los productos y servicios que se ofrecen con el fin de mejorar todos los procesos que se llevan a cabo para la prestación del servicio y así lograr una satisfacción integral.

3.1.6 Estructura Organizacional: El esquema organizacional que maneja es el siguiente:

Figura 1. Estructura Organizacional Panadería y Restaurante Sulerna.



Fuente: Esta Investigación, Pasto 2006

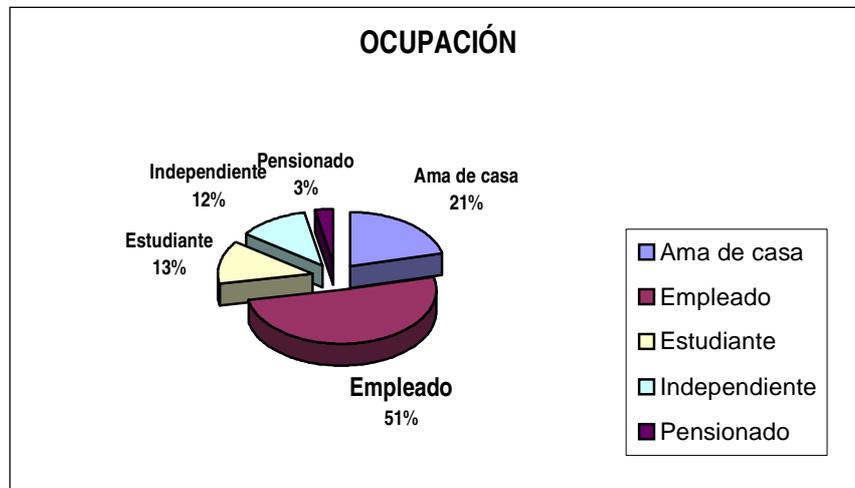
4. ESTUDIO DE MERCADO

Uno de los factores importantes para conocer la situación de la empresa es saber la percepción que el cliente tiene de la misma; en este caso la realización de una investigación de Mercados permitirá la obtención de información verídica que contribuirá a cumplir con el objetivo de saber cuál es la expectativa de los clientes actuales de la empresa y si lo que ofrece al mercado es lo que realmente éste necesita.

La investigación se realizará con un nivel de confianza del 95% y con un margen de error del 5% permitiendo de esta manera obtener una información mas verídica e influyendo de manera directa en las acciones que se emprendan.

4.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Figura 2. Clasificación de clientes según ocupación.

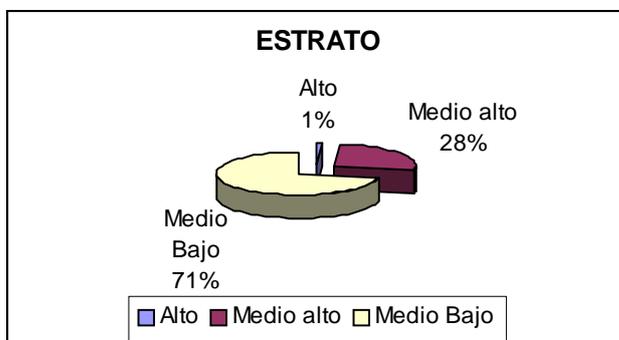


FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Se observa que la mitad de las personas que visitan Panadería Sulerna son empleados, la quinta parte son amas de casa seguido de estudiantes y trabajadores independientes y en un menor porcentaje pensionados.

Figura 3. Clasificación de clientes según estrato.



FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Los clientes pertenecientes al estrato medio bajo, registran la mayor participación con un 71% mientras que el estrato alto no tiene un porcentaje representativo.

Tabla 1. Frecuencia de visita a Panadería Sulerna.

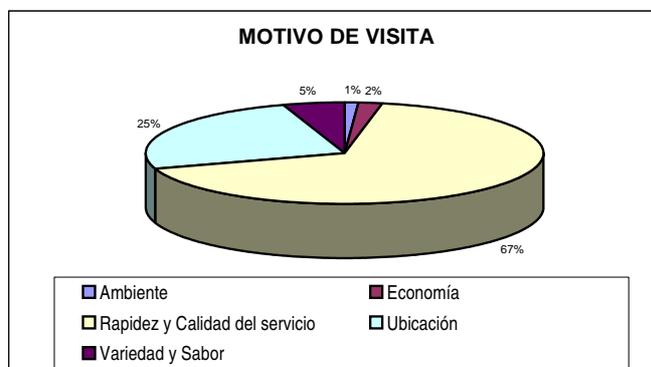
FRECUENCIA DE VISITA	No PERSONAS	%
Diariamente	65	17%
Varias veces a la semana	81	21%
Una vez a la semana	58	15%
Una vez al mes	65	17%
Irregularmente	115	30%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Aproximadamente la quinta parte de los clientes afirma que visita este establecimiento varias veces a la semana mientras que la tercera parte lo hace de forma irregular y diariamente solo un 17%.

Figura 4. Motivos de visita a Panadería Sulerna.



FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Se encuentra que el principal motivo por el cual los clientes visitan Panadería Sulerna es la Rapidez y Calidad del Servicio representado por un 67% seguido de la Ubicación con un 25%.

Tabla 2. Productos de mayor consumo según categorías.

CATEGORÍA	NO PERSONAS	%
Cafetería	108	28%
Restaurante	88	23%
Pan y Pastel	150	39%
Frutería y Heladería	15	4%
Comidas Rápidas	23	6%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- La categoría de productos que mayor consumo representa es la correspondiente a Panadería y Pastelería con casi el 40% del total, seguido de Cafetería con un 28% y Restaurante con 23% y las que menor participación tienen son Frutería y Heladería y Comidas Rápidas.

Tabla 3. Cambios sugeridos por los clientes.

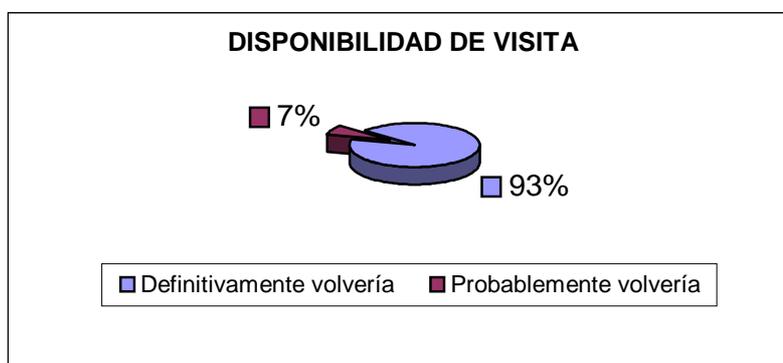
CAMBIOS SUGERIDOS	NO PERSONAS	%
Ampliación de instalaciones	8	2%
Carta de precios	4	1%
Diversificación	19	5%
Mejorar atención	20	5%
Mejorar calidad	31	8%
Mejor presentación	4	1%
Mejorar precios	45	12%
Atención al cliente	4	1%
Aseo de instalaciones	8	2%
Promociones	119	31%
Servicio a domicilio	35	9%
Tamaño del pan	4	1%
Ninguno	83	22%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Los cambios más representativos sugeridos por los clientes en orden de participación son la existencia de promociones, mejoramiento de los precios, servicio a domicilio, mejoramiento de la calidad y diversificación.
- La quinta parte de los encuestados no sugiere cambios.

Figura 5. Disponibilidad del cliente para volver a Panadería Sulerna.

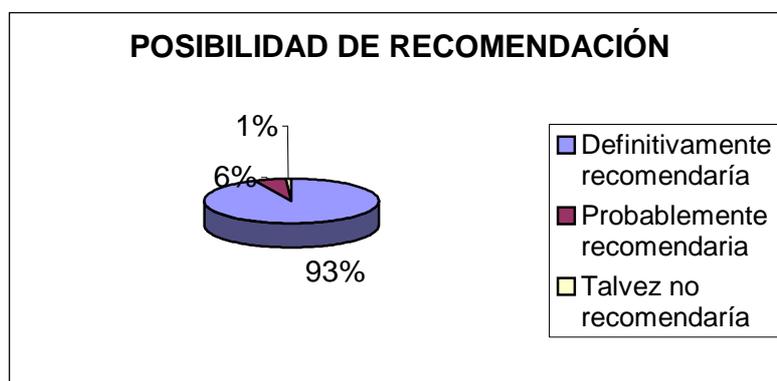


FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- De la totalidad de la población encuestada tan solo un 7 % correspondiente a 27 personas afirma que no volvería, mientras que la población restante si lo haría.

Figura 6. Disponibilidad del cliente para recomendar Panadería Sulerna.



FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- De manera similar, la disponibilidad de recomendación de los clientes de Panadería Sulerna tiene una representación significativa del 93% y una mínima parte afirma lo contrario.

Tabla 4. Frecuencia de visita según ocupación.

ACTIVIDAD \ FRECUENCIA	FRECUENCIA				
	Diaria	Irregular	Una vez al mes	Una vez a la semana	Varias veces a la semana
Ama de casa	1%	7%	4%	5%	4%
Empleado	11%	14%	9%	7%	10%
Estudiante	3%	5%	0%	1%	4%
Independiente	2%	4%	2%	3%	1%
Pensionado	0%	0%	0%	1%	2%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Puede decirse que las personas que presentan el porcentaje más alto de visitas a Sulerna son las personas que dijeron ser empleados puestos que tienen los mas altos porcentajes en las visitas *diarias* y de *varias veces a la semana* con un 11 y 10 % respectivamente. Caso contrario ocurre con trabajadores independientes quienes visitan Panadería Sulerna de manera *Irregular*.

Tabla 5. Motivos por los que volvería a Panadería Sulerna

MOTIVO \ PROBABILIDAD DE VISITA	Definitivamente volvería	Probablemente volvería
Ambiente	1%	0%
Economía	1%	1%
Ubicación	24%	2%
Variedad y Sabor	4%	1%
Rapidez y Calidad del servicio	62%	4%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- El principal motivo por el cual las personas volverían es por la *Rapidez y Calidad del Servicio*, seguido de la *Ubicación* con la quinta parte de la población.

✓ **ANÁLISIS DE PANADERÍA SULERNA POR CATEGORÍAS DE PRODUCTOS SEGÚN ATRIBUTOS**

Tabla 6. Análisis de la categoría de Cafetería según atributos.

CALIFICACIÓN \ ATRIBUTO	PRECIO	PRESENT. PCTO	CALIDAD DE PCTO.	VARIEDAD DE PCTO.	ATENCIÓN	CALIDAD DE INST.	ASEO DE INST
Excelente	71%	7%	7%	7%	11%	11%	11%
Bueno	7%	75%	75%	86%	86%	89%	89%
Regular	21%	18%	18%	7%	3%	0%	0%
Pésimo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- La mayoría opina que el nivel de satisfacción en cuanto a *precios* es excelente, aunque la quinta parte piensa que el nivel de precios es regular.
- En lo relacionado a la *Calidad del producto y Presentación*, se obtienen iguales resultados donde la mayoría de las personas encuestadas opina que son factores buenos, mientras que casi la quinta parte observan estos aspectos como regulares en esta categoría.
- En cuanto a *Variedad de Productos, Atención, Calidad y Aseo de Instalaciones* el nivel de satisfacción es bueno con casi un 90% del total y la participación restante opina en su mayoría que es excelente.

Tabla 7. Análisis de la categoría de Comidas Rápidas según atributos.

CALIFICACIÓN \ ATRIBUTO	PRECIO	PRESENT. DE PCTO.	CALIDAD DE PCTO.	VARIEDAD DE PCTO.	ATENCIÓN	CALIDAD DE INST	ASEO DE INST.
Excelente	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Bueno	83%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Regular	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Pésimo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- En todos los aspectos a evaluar a excepción del precio, el promedio de calificaciones demuestra un buen nivel de satisfacción representado por el 100%.
- A pesar de que la mayoría opina que el precio de estos productos es bueno, casi la quinta parte valora este aspecto como regular.

Tabla 8. Análisis de la categoría de Restaurante según atributos.

CALIFICACIÓN \ ATRIBUTO	PRECIO	PRESENT. DE PCTO.	CALIDAD DE PCTO.	VARIEDAD DE PCTO.	ATENCIÓN	CALIDAD DE INST	ASEO DE INST.
Excelente	0%	9%	9%	9%	17%	9%	9%
Bueno	70%	91%	91%	91%	70%	91%	82%
Regular	30%	0%	0%	0%	13%	0%	9%
Pésimo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Esta categoría ofrece un buen nivel de satisfacción puesto que la mayoría de calificaciones representan el 90% en aspectos como la presentación de los productos, la calidad, la variedad y las instalaciones. La cantidad restante piensa que es excelente.
- El precio obtiene una calificación buena pero la tercera parte lo cataloga como regular.

Tabla 9. Análisis de la categoría de Pan y Pastel según atributos.

CALIFICACIÓN \ ATRIBUTO	PRECIO	PRESENT. DE PCTO.	CALIDAD DE PCTO.	VARIEDAD DE PCTO.	ATENCIÓN	CALIDAD DE INST	ASEO DE INST.
Excelente	3%	0%	0%	0%	5%	3%	3%
Bueno	82%	100%	97%	100%	87%	94%	97%
Regular	15%	0%	3%	0%	8%	3%	0%
Pésimo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- El precio de estos productos tiene una buena aceptación entre los clientes, aunque una cierta proporción opina que es regular.
- La presentación y variedad son considerados como buenos por el 100% de los encuestados.
- Los demás aspectos se consideran buenos en mayor proporción, pero también existen opiniones de regular.

Tabla 10. Análisis de la categoría de Frutería y Heladería según atributos.

CALIFICACIÓN \ ATRIBUTO	PRECIO	PRESENT. DE PCTO.	CALIDAD DE PCTO.	VARIEDAD DE PCTO.	ATENCIÓN	CALIDAD DE INST	ASEO DE INST.
Excelente	25%	25%	50%	25%	50%	50%	50%
Bueno	75%	75%	50%	75%	50%	25%	25%
Regular	0%	0%	0%	0%	0%	25%	25%
Pésimo	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- En cuanto a calidad de productos y atención, la mitad de las personas lo consideran como excelente y la otra mitad piensa que es bueno.

- El precio, presentación de productos y variedad tienen conceptos de Bueno y Excelente con una participación de 75% y 25% respectivamente.
- La mitad de los clientes sustentan que la Calidad y el Aseo de las Instalaciones son Excelentes y la cuarta parte opina que es regular.

✓ **ANÁLISIS COMPARATIVO SEGÚN ATRIBUTOS**

Tabla 11. Preferencia de empresas.

EMPRESA \ RESPUESTA	LA MERCED		LA ESPIGA	
	PERSONAS	%	PERSONAS	%
NO HA VISITADO	165	43%	326	85%
HA VISITADO	219	57%	58	15%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Del total de la población encuestada un 57% afirmó que el establecimiento que visitaría luego de Panadería Sulerna y el cual evaluó es Restaurante la Merced frente a un 15% que se inclinó por La Espiga. Mientras un 28% no respondió a esta pregunta. Además Panadería Sabropan no fue elegida por ningún cliente como segunda opción, por tanto no se tiene evaluación de esta empresa por parte de los encuestados.

Tabla 12. Análisis comparativo según precio.

EMPRESA \ RESPUESTA	SULERNA	LA MERCED	LA ESPIGA
Excelente	4%	2%	7%
Bueno	76%	39%	80%
Regular	20%	12%	13%
Pésimo	0%	47%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Puede decirse que de los 3 establecimientos, la empresa que mayor preferencia tiene en cuanto a precios es La Espiga, puesto que tiene el mayor porcentaje en la calificación de Excelente.

- Panadería La Merced resulta ser la mas costosa de las 3 teniendo casi el 50% en la calificación de Pésimo.
- Panadería Sulerna se encuentra en el punto medio pues los clientes opinan en su mayoría que sus precios son buenos.

Tabla 13. Análisis comparativo según Presentación del producto.

EMPRESA \ RESPUESTA	SULERNA	LA MERCED	LA ESPIGA
Excelente	5%	7%	7%
Bueno	90%	84%	93%
Regular	5%	9%	0%
Pésimo	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Panadería Sulerna cuenta con un buen concepto en cuanto a la Presentación de sus productos pues 9 de cada 10 personas opina que es buena.
- La Espiga obtuvo una calificación similar con un 93% y La Merced con un 84% y un 7% en Excelente.

Tabla 14. Análisis comparativo según Calidad del producto.

EMPRESA \ RESPUESTA	SULERNA	LA MERCED	LA ESPIGA
Excelente	6%	7%	7%
Bueno	88%	84%	86%
Regular	6%	9%	7%
Pésimo	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Este aspecto obtuvo en promedio una calificación Buena en las 3 empresas, lo que indica que ofrece un nivel de satisfacción similar en la calidad de los productos que los clientes consumen.

Tabla 15. Análisis comparativo según Variedad del producto.

EMPRESA \ RESPUESTA	SULERNA	LA MERCED	LA ESPIGA
Excelente	5%	7%	7%
Bueno	93%	84%	93%
Regular	2%	9%	0%
Pésimo	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Los productos que existen en la panadería satisfacen en gran medida a sus clientes, esto se refleja en el buen concepto obtenido representado en un 93% y tan solo un 2% opina que es regular.
- La Merced y La Espiga obtienen puntajes de Excelencia similares, con un 7%, sin embargo La Merced también tiene un 9% en el concepto de regular.

Tabla 16. Análisis comparativo según Atención.

EMPRESA \ RESPUESTA	SULERNA	LA MERCED	LA ESPIGA
Excelente	11%	7%	7%
Bueno	82%	79%	73%
Regular	7%	12%	20%
Pésimo	0%	2%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Los clientes de Sulerna tienen una apreciación muy positiva en cuanto a la atención reflejada en los altos porcentajes obtenidos en los conceptos de Bueno y Excelente con un 82% y 11% respectivamente.
- La Merced obtuvo un porcentaje de 12% en regular lo que indica que es un factor que presenta cierta debilidad y un 2% opina que la atención es pésima.
- La Espiga tiene la quinta parte de la población en la calificación de regular.

Tabla 17. Análisis comparativo según Calidad de Instalaciones.

EMPRESA \ RESPUESTA	SULERNA	LA MERCED	LA ESPIGA
Excelente	8%	7%	7%
Bueno	90%	88%	93%
Regular	2%	5%	0%
Pésimo	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Las instalaciones en las cuales funcionan estos establecimientos ofrecen un grado de satisfacción Bueno según las calificaciones obtenidas por los clientes que los han visitado, indicando que las instalaciones poseen las cualidades necesarias para que las personas que utilizan sus servicios se sientan satisfechas.
- Panadería Sulerna por su parte obtiene una buena apreciación en este aspecto, aunque el 2% que opina que es regular refleja que existen ciertos cambios que deben hacerse para lograr aumentar el nivel de satisfacción en este aspecto.

Tabla 18. Análisis comparativo según Aseo de Instalaciones.

EMPRESA \ RESPUESTA	SULERNA	LA MERCED	LA ESPIGA
Excelente	8%	7%	7%
Bueno	89%	88%	93%
Regular	3%	5%	0%
Pésimo	0%	0%	0%

FUENTE: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Análisis:

- Obtiene una calificación similar al anterior aspecto con un concepto promedio de Bueno, pues en las 3 empresas se logró la mayor participación. Aunque no deja de existir algún aspecto que hace falta mejorar para lograr la satisfacción total de los clientes.

CONCLUSIONES:

- ✓ El principal motivo por el cual los clientes visitan Sulerna es la Rapidez y Calidad del Servicio y en segundo lugar la Ubicación que favorece a las personas que trabajan en la zona céntrica de la ciudad.
- ✓ Las personas que visitan Panadería Sulerna con la mayor frecuencia son los empleados (vinculados laboralmente a una empresa), debido a que tienen una mayor poder de compra y quienes lo hacen de manera esporádica son las amas de casa y estudiantes.
- ✓ La empresa cuenta con una buena aceptación entre sus clientes puesto que ofrece una buena calidad en los productos y servicios, hay variedad, las instalaciones son adecuadas, el ambiente es agradable y sus precios son cómodos.
- ✓ Los cambios que debería hacer Panadería Sulerna para incrementar el grado de satisfacción del cliente son ampliar instalaciones, mejorar precios, hacer promociones, mejorar atención, entre otros.

- ✓ Los clientes de Sulerna tienden a consumir en su mayoría productos pertenecientes a la categoría de Panadería, seguido de Cafetería y Restaurante y consumen en una mínima proporción los productos de Frutería y Comidas Rápidas.
- ✓ La empresa que representa la segunda opción de visita para clientes de Sulerna es La Merced con un 57% sobre un 15% que se inclinó por Panadería La Espiga.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Toda empresa por pequeña que sea debe realizar periódicamente un diagnóstico para conocer la situación por la que atraviesa, su funcionamiento, rentabilidad, participación en el mercado, nivel de aceptación entre otros factores que determinan el estado de la misma, que la hacen competitiva o por el contrario rezagada.

El diagnóstico aplicado a la empresa PANADERIA Y RESTAURANTE SULERNA, se realizó determinando dos aspectos claves que influyen de manera directa en el funcionamiento de la misma, los cuales están interrelacionados y a los cuales ninguna empresa puede dejar de estudiar, estos son el PERFIL COMPETITIVO INTERNO y el PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO.

5.1 DIAGNOSTICO DEL PERFIL COMPETITIVO INTERNO (P.C.I.)

La aplicación de la matriz P.C.I permite a la empresa analizar las variables internas claves para el buen funcionamiento de la misma. Las fortalezas y debilidades identificadas están detalladas de tal manera que permitan una mejor correlación de evaluación del ambiente interno, las áreas que se utilizaron para el presente diagnóstico son: Capacidad Competitiva, Capacidad Directiva, Capacidad de Talento Humano, Capacidad Financiera, y Capacidad Tecnológica.

5.1.1 Capacidades

5.1.1.1 Capacidad Directiva: esta capacidad se refiere a todas las capacidades y conocimientos que posee el Gerente o Encargado de dirigirla. Los Gerentes deben ser integrales y conocer las variables intrínsecas que afectan el buen desempeño de la Empresa como pueden ser la Motivación , el Clima Organizacional, los objetivos que se fija la Empresa y los de cada Departamento, área, división, subdivisión etc.

- **Imagen de la Empresa:** este ítem es considerado una Fortaleza Media de Alto Impacto porque la empresa es reconocida por la calidad en los productos que ofrece y su trayectoria en el mercado aunque requiere de una mayor acción publicitaria para lograr un mejor posicionamiento en la mente del cliente.
- **Uso de Planes Estratégicos:** representa una Alta Debilidad de Alto Impacto por que la empresa no considera necesario la utilización de este

tipo de herramientas, interacciona con el medio por la experiencia que ha ganado con el tiempo mas no analiza estratégicamente las oportunidades que el entorno puede ofrecerle para incrementar la demanda, para estar delante de la competencia, ni para posicionarse en el mercado.

- **Conocimiento del Medio Externo:** este ítem es considerado una Fortaleza Baja de Alto Impacto debido a que Sulerna conoce el sector al que pertenece debido a su trayectoria en el mercado, sin embargo desconoce los factores externos que inciden en el normal funcionamiento de la empresa, aquello que puede beneficiarlo como lo que representa peligro para su supervivencia.
- **Manejo de Habilidades Administrativas (Comunicación, Liderazgo, Delegación, Motivación, Toma de decisiones):** este ítem es considerado una Debilidad Media de Alto Impacto porque la comunicación existente entre el personal operativo y administrativo es muy escasa, el liderazgo no es ejercido por ninguno de los administrativos, el grado de motivación del personal es deficiente y casi nulo, las decisiones son tomadas por la dueña y en ciertas ocasiones por administrativos, las opiniones de los colaboradores no son tenidas en cuenta, todos llegan a realizar su “trabajo” y no existen programas de integración ni motivación, por ello los trabajadores cumplen con las funciones de su cargo sin expectativas de mejora en el mismo.
- **Uso de Herramientas Administrativas (Manuales y Reglamentos):** Sulerna no cuenta con Manuales de Funciones, Manuales de Procesos, Reglamento Interno de Trabajo, y por ende se dejan de realizar actividades importantes en determinados momentos causando interrupciones y demoras en otros procesos, por esta razón se considera una Debilidad Alta de Alto Impacto.
- **Filosofía Corporativa:** la Empresa no cuenta con una filosofía corporativa de servicio clara que haga saber a sus trabajadores hacia donde se dirigen todas las acciones que emprenden, por ello este ítem se considera un Debilidad Media de Mediano Impacto ya que afecta el comportamiento de los colaboradores que reflejan esta incertidumbre y desconocimiento en el desarrollo de sus actividades prestando servicios deficientes que afectan la posición competitiva de la empresa.

4.1.1.2 Capacidad de Talento Humano: es de gran importancia estudiar esta capacidad porque en toda organización son las personas las que contribuyen en los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean, innovan y responden a la administración de los recursos físicos y financieros y porque su bienestar debe ser el principio fundamental.

En esta etapa se realizó una entrevista (Ver Anexo C) a los colaboradores de la empresa que contribuyó al estudio de varios de los ítems que conforman este análisis.

❖ **Cuestionario 1. Grado de aceptación y satisfacción del Cliente.**

Análisis e interpretación:

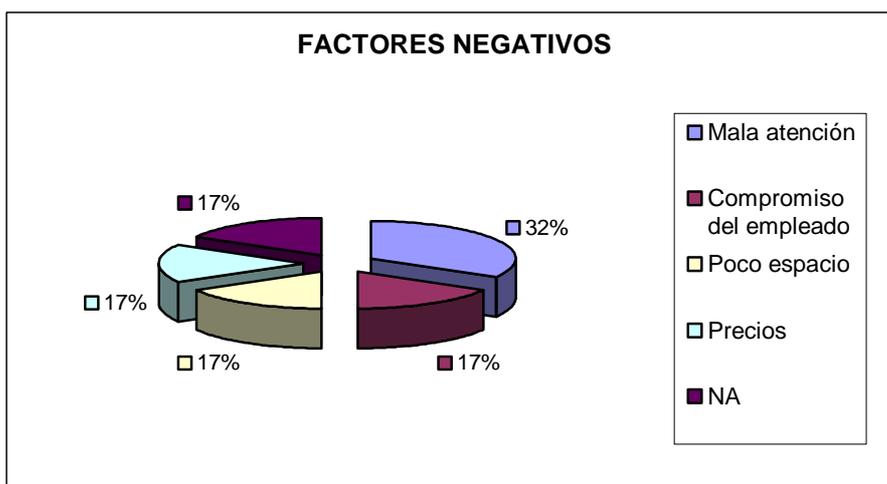
Tabla 19. Nivel de satisfacción del cliente según personal.

RESPUESTA	No	%
SI	12	100%
NO	0	0

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Según la percepción de los empleados Sulerna brinda un alto nivel de satisfacción en sus clientes, puesto que afirman que los productos son elaborados con una gran calidad según las exigencias del cliente y se brinda un buen servicio, factores de gran importancia en la búsqueda de la total satisfacción de quienes visitan la panadería.

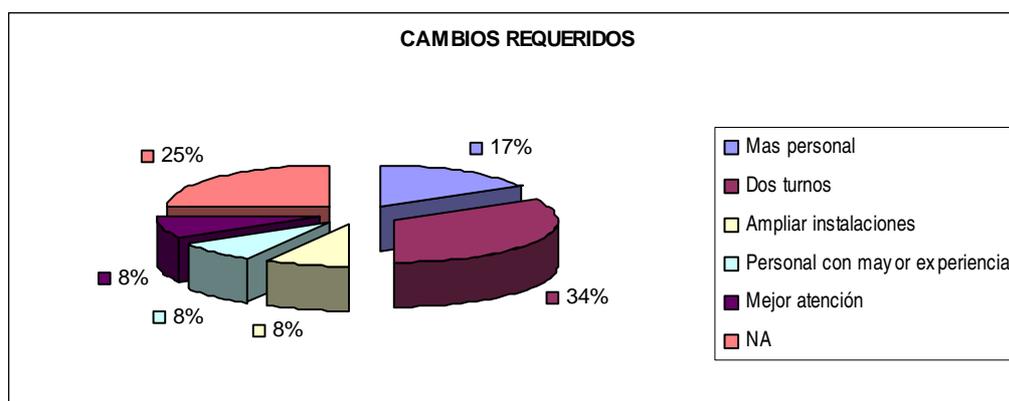
Figura 7. Factores que impiden la buena prestación del servicio según personal.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los factores que hacen que en algún momento no se cumplan las expectativas que tienen los clientes acerca del servicio de la Panadería son principalmente la mala atención, instalaciones pequeñas y la falta de compromiso de algunos trabajadores, especialmente las meseras que son contratadas por turnos no prestan un adecuado servicio y la atención al cliente es inadecuada.

Figura 8. Cambios requeridos según personal.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los trabajadores sustentan que la empresa debe mejorar aspectos referentes al personal, las instalaciones y atención al cliente, aspecto fundamental que asegura se estabilidad en la empresa.

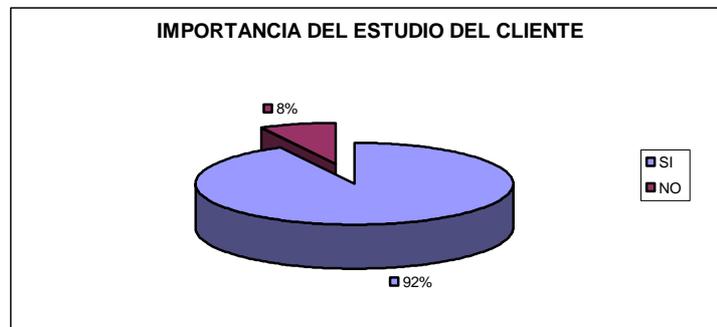
Tabla 20. Nivel de aceptación de Sulerna en el mercado según empleados.

ACEPTACIÓN	No	%
Alto	0	0
Medio	12	100%
Bajo	0	0

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Sulerna cuenta con un nivel de aceptación medio de acuerdo a la opinión de sus empleados quienes en su totalidad perciben que existe una gran competencia especialmente representada por Panadería La Merced.

Figura 9. Importancia del estudio del cliente según personal.



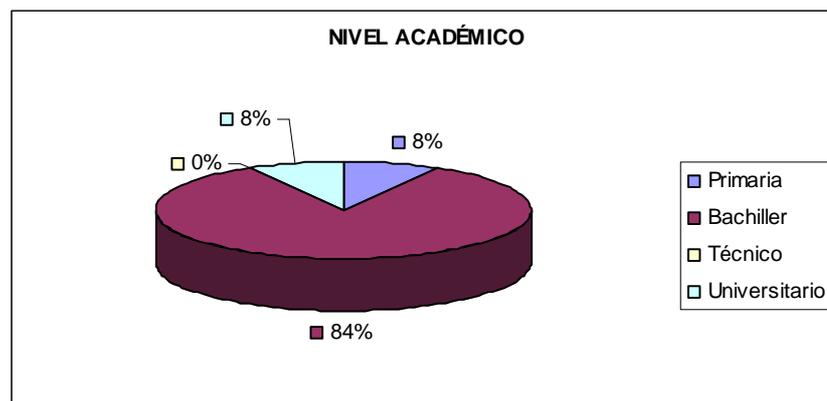
Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Para la mayoría de los colaboradores de Sulerna, el estudio del cliente es de gran importancia, pues ellos afirman que permite conocer las opiniones acerca de lo que la empresa proporciona, se reciben sugerencias y es una forma de evaluar el desempeño de la empresa en el mercado.

❖ **Cuestionario 2. Nivel de motivación de empleado de Sulerna..**

Análisis e interpretación:

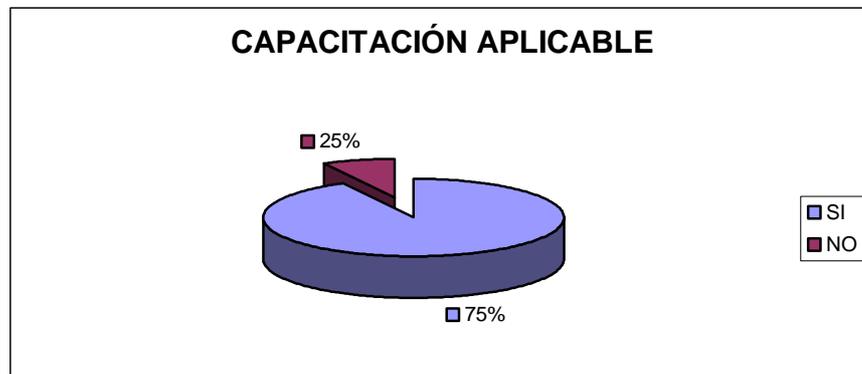
Figura 10. Nivel académico del personal.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La mayoría de los trabajadores de Sulerna presentan estudios de bachiller, tan solo una persona tiene estudios universitarios y otro trabajador tiene estudios de primaria.

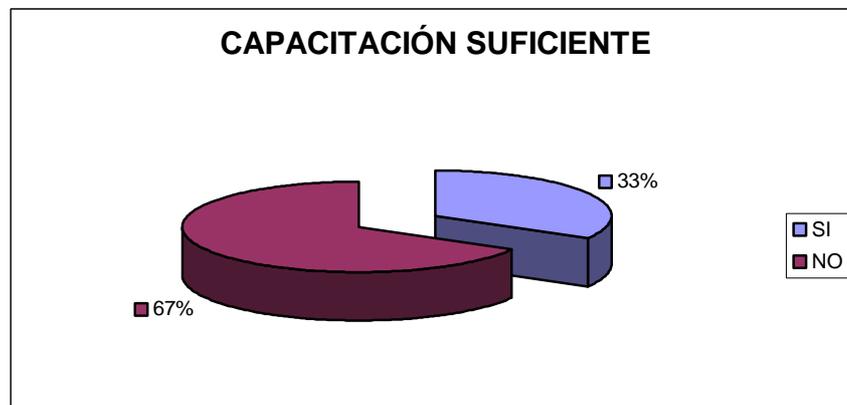
Figura 11. Aplicabilidad de la capacitación ofrecida por la empresa.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Un 75 % afirma que la capacitación que brinda la empresa no se aplica de manera integral a su puesto de trabajo.

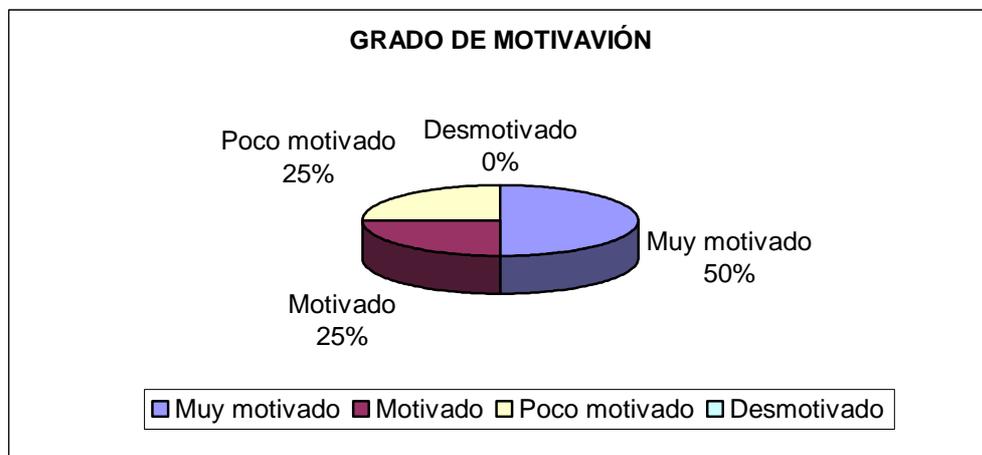
Figura 12. Grado de suficiencia de la capacitación ofrecida por la empresa.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los trabajadores en un 67% opinan que la capacitación no es suficiente, puesto que solamente se brindan cursos exigidos por las entidades como manipulación de alimentos, como cumplimiento a las normas que regulan su funcionamiento pero no se ocupa de capacitar al empleado en otros aspectos como el servicio al cliente o motivación.

Figura 13. Grado de motivación del personal.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La motivación en la empresa no tiene una buena apreciación puesto que aunque la mitad de ellos afirman que se encuentran muy motivados, la cuarta parte tiene dificultades en este aspecto, debido a que en ocasiones no se presta mucha importancia a las condiciones del empleado y las sugerencias que ellos hacen.

Tabla 21. Relación con Jefes.

RESPUESTA	No	%
Buena	12	100%
Regular	0	0%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los colaboradores afirman que tienen una relación satisfactoria con sus jefes aunque es importante tener en cuenta las opiniones del análisis anterior.

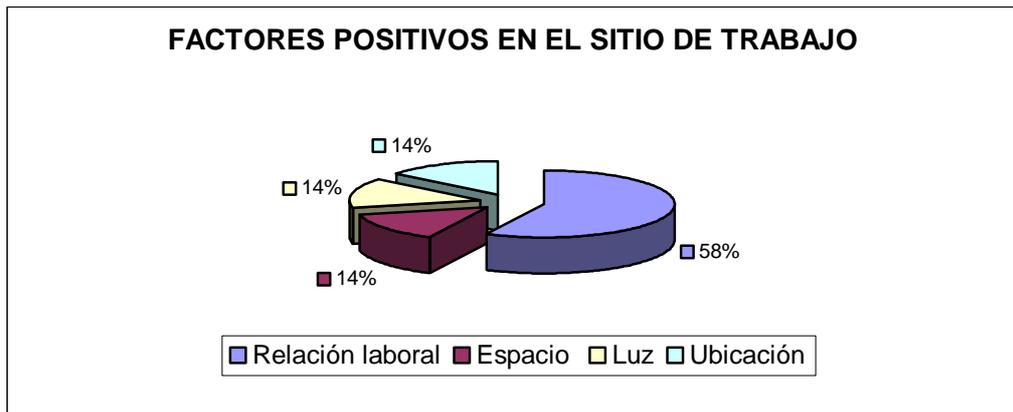
Tabla.22. Herramientas de trabajo.

RESPUESTA	No	%
SI	12	100%
NO	0	0%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

El 100% opina que cuenta con todas las herramientas necesarias para desarrollar de manera satisfactoria sus actividades, así como también su lugar de trabajo.

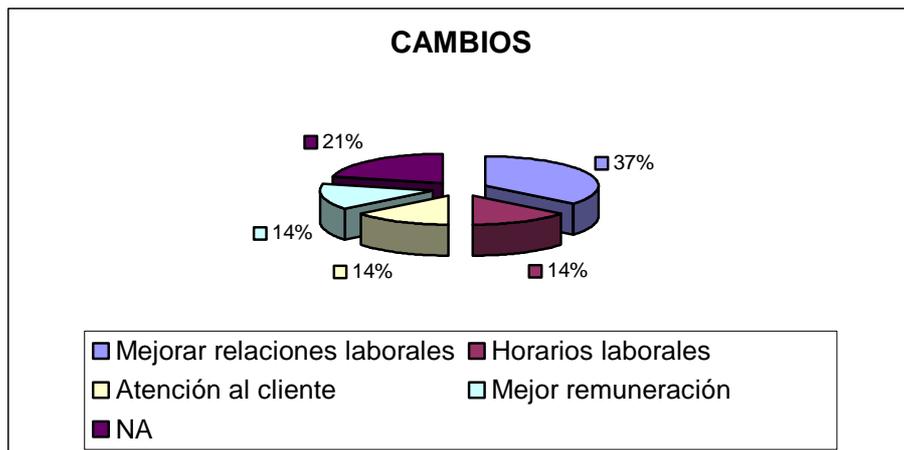
Figura 14. Factores positivos en el sitio de trabajo.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Existen varios factores que favorecen el trabajo de los empleados como la relación con sus compañeros, las condiciones físicas, etc.

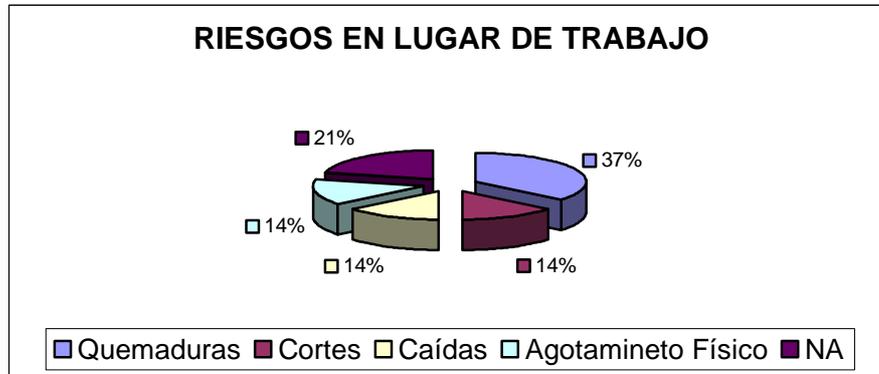
Figura 15. Cambios para mejorar relaciones laborales.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los cambios sugeridos por los trabajadores son cambios en los horarios, turnos de trabajo con un 14% puesto que hay solo un turno y permanecen todo el día en la empresa originando un nivel de cansancio excesivo, mejorar la relaciones entre el personal y mejorar el nivel de remuneración.

Figura 16. Riesgos a los que se someten los empleados.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los riesgos a los que están expuestos los empleados son en su mayoría quemaduras, cortes, caídas y agotamiento físico.

Conclusiones:

- ✓ El grado de motivación de Sulerna es un aspecto que debe mejorar, aunque la mitad de sus empleados afirman sentirse muy motivados la otra parte sustenta que hace falta darle mayor importancia a ello en la empresa pues influye en gran parte en el desempeño de todos los trabajadores en sus labores diarias.
- ✓ La empresa se preocupa por cumplir a cabalidad con las exigencias de las entidades que regulan el funcionamiento de estos establecimientos, pero las capacitaciones que se ofrecen con las expectativas de sus empleados ni tampoco con las exigencias del mercado.
- ✓ Sulerna ofrece una estabilidad media en cuanto al salario puesto que la mayoría de sus trabajadores afirma que su nivel de remuneración no es proporcional al tiempo que demanda su trabajo.
- ✓ La empresa cumple con un nivel de satisfacción apropiado según la percepción de sus colaboradores debido a que cumple con la calidad de los productos y demás atributos que hacen que el cliente se sienta satisfecho y esto hace que de igual manera exista un buen nivel de aceptación en el mercado.

- **Experiencia técnica (Panadería y Pastelería):** es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto* por que los panaderos y pasteleros asisten a capacitaciones cada periodo de tiempo.
- **Reclutamiento y Selección:** estos son dos procesos orientados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización y la posterior selección de aquellos que presenten mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido. Es una *Fortaleza Mediana de Mediano Impacto* por que la empresa cuenta con los parámetros necesarios sobre la manera de realizar estos procesos, se identifica un proceso de reclutamiento definido y se aplican las técnicas apropiadas de selección de personal, facilitando la elección del personal idóneo para ocupar un determinado cargo.
- **Estabilidad:** en la empresa existe una estabilidad medianamente buena por el tipo de contrato que se utiliza, no existe alta rotación de personal por lo que se considera una *Fortaleza Media de Mediano Impacto*.
- **Motivación:** es uno de los factores internos que requiere mayor atención, si no se conoce la motivación de un determinado comportamiento es imposible comprender el comportamiento de las personas. Se relaciona con el ítem anterior y es considerado una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque no existen programas de este estilo que permitan aumentar el amor propio en los trabajadores, ni el amor por lo que hacen.
- **Nivel de Remuneración:** uno de los aspectos mas importantes de la filosofía de una organización es el relacionado con la política de los salarios, el nivel de salarios es un elemento esencial tanto en la posición competitiva en el mercado de trabajo como en las relaciones de la organización con sus propios empleados, es por ello que se define como una *Debilidad Alta de Alto Impacto*.
- **Capacitación y Desarrollo del Personal:** son procesos que deben ser constantes, y organizados, mediante los cuales las personas adquieren y refuerzan conocimientos, habilidades y aptitudes en función de los objetivos definidos. Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque la empresa no cuenta con este tipo de programas.
- **Clima Organizacional:** se relaciona con la motivación pero va mucho mas allá, es la cualidad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento. Es una *Fortaleza Media de Mediano Impacto* porque se procura mantener un ambiente sano donde se puede opinar y aportar ideas para mejorar la realización de sus funciones.

- **Programa SISO:** el programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional es necesario porque define una serie de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. Es una *Debilidad Alta de Alto Impacto* porque no existe.
- **Evaluación del Desempeño:** para evaluar a los vendedores se tiene en cuenta el presupuesto de ventas planteado diariamente, el volumen de ventas alcanzado por líneas de productos y la captación de nuevos clientes, por esto se considera una *Fortaleza Baja de Mediano Impacto*.

5.1.1.3 Capacidad Competitiva: esta matriz le brinda a la empresa la oportunidad de analizar el comportamiento de cada factor de tal manera que permita determinar la capacidad competitiva de la organización teniendo en cuenta áreas claves como la de mercadeo que tienen gran incidencia en el desarrollo de las actividades organizacionales.

- **Aceptación del producto en el mercado:** se considera una *Fortaleza Alta de Alto Impacto*, debido a que la rotación de los productos de Panadería y Restaurante Sulerna tienen una rotación buena y se considera que debido a ello existe una buena aceptación del producto en el mercado.
- **Portafolio de productos:** este ítem se considera una *Fortaleza Baja de Alto Impacto*, por que existe gran variedad de productos en lo que se refiere a Panadería y Pastelería, en lo referente a pizzería y Restaurante se debe aumentar la variedad en el menú.
- **Calidad de productos:** este ítem es considerado como una *Fortaleza Media de Alto Impacto*, debido a que hoy en día la calidad ya no es una meta por alcanzar, es una característica implícita que todo producto o servicio debe poseer. Es por ello que Panadería y Restaurante Sulerna fabrica productos de gran calidad e higiene como se exige en establecimientos donde se comercializa todo tipo de comidas.
- **Lealtad y satisfacción del Cliente en función de la Calidad:** la lealtad y satisfacción del cliente es una *Fortaleza Media de Alto Impacto* porque el personal que atiende a los clientes tienen experiencia en hacer su trabajo pero se les dificulta un poco el buen trato con el cliente y por tanto se dificulta un poco lograr atraerlo y hacerlo parte de la empresa. La calidad del contacto también incluye la capacidad del mesero para contar con la suficiente información sobre los productos que ofrece, es muy difícil satisfacer a todos los clientes.

- **Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos:** en cuanto a la disponibilidad de insumos se considera una *Fortaleza Media de Medio Impacto* porque la empresa cuenta con diferentes proveedores que surten de insumos a Panadería y Restaurante Sulerna aunque esto implica que en algunos casos se pierda de descuentos por fidelidad a un proveedor específico.
- **Participación del mercado:** es una *Debilidad Baja de Alto Impacto* debido a que existen muchas Panaderías y Restaurantes en el mercado pero la competencia mas fuerte es Panadería La Merced quién tiene mas del 60% de participación el mercado.(ANEXO D).
- **Publicidad:** entendida la publicidad como los medios utilizados para dar a conocer la empresa y los productos que ofrece al mercado, este ítem es una *Fortaleza Alta de Alto Impacto*. La empresa tiene presupuesto para la realización de publicidad tanto en periódico como en radio facilitando de esa manera el conocimiento de la misma en el mercado y por tanto existe una identificación clara de la empresa en la ciudad.
- **Ventajas competitivas:** es todo aquello exclusivo que posee una empresa y la diferencia de las demás empresas del mismo sector. Es una *Fortaleza Mediana de Mediano Impacto*, porque se tienen formulas con ingredientes que diferencian los productos y que permiten incrementar su participación en el mercado como resultado de la aceptación y preferencia de los clientes potenciales.

5.1.1.4 Capacidad Financiera: dentro de esta capacidad se evalúan todas las operaciones o transacciones que hace la empresa y la realización de registros contables. Estas variables son de gran importancia porque los datos que arrojan son útiles para planear, controlar y evaluar las actividades financieras de la empresa y tomar decisiones oportunas a nivel administrativo y financiero.

- **Facilidad de acceso a capital:** se refiere al comportamiento en la banca, si se cancelan los prestamos en el periodo correspondiente. Sulerna tiene políticas abiertas para el crédito porque tiene un buen manejo de la banca y por ello este ítem es considerado una *Fortaleza Media de Alto Impacto*.
- **Indicadores de Liquidez:** se considera una *Fortaleza Media de Mediano Impacto* porque la empresa tiene una liquidez moderada y suficiente para cumplir con las actividades básicas que realiza, aunque en caso de necesitar capital disponible puede hacer uso de créditos bancarios puesto que tiene facilidad para acceder a ellos.

- **Indicadores de Rendimiento:** se considera una Fortaleza Mediana de Alto Impacto porque aunque no se determinan este tipo de indicadores, la rentabilidad que obtiene la empresa de sus actividad económica es realmente satisfactoria.
- **Estabilidad de Costos:** es una Fortaleza Media de Alto Impacto debido a que Sulerna tiene un buen manejo de los costos en los que incurre otorgando la posibilidad de mejorar su margen de utilidad.
- **Análisis de Estados Financieros:** la empresa realiza de manera periódica este tipo de análisis facilitando la obtención de información útil sobre la posición financiera de la empresa y beneficiando la toma oportuna de cualquier tipo de decisión. Es por esto que este ítem se considera una Fortaleza Media de Alto Impacto.

5.1.1.5 Capacidad Tecnológica: esta capacidad se refiere a las tecnologías que la Empresa utiliza para desarrollar su actividad, tecnologías como software especiales, programas contables, programas para manejo de inventarios, a la distribución de la planta de trabajo (oficinas, bodega, sala de espera etc.) y se evalúa para conocer si los recursos tecnológicos con los que cuenta la Empresa son los apropiados para el óptimo desempeño de la misma.

- **Distribución de planta:** es una Fortaleza Media de Alto Impacto debido a que las instalaciones del Restaurante brindan comodidad y un ambiente agradable para los clientes, tiene una adecuada iluminación y ventilación, las diferentes áreas como oficinas, cocina, frutería, caja y mesas tienen espacios adecuados que permiten la libre circulación de las personas; sin embargo el diseño de las mesas del restaurante tiene poca funcionalidad e impide el libre movimiento del cliente.
- **Secretos de fabricación:** Sulerna cuenta con recetas propias en todos los servicios que presta, logrando una diferenciación de los productos y por ende la preferencia del cliente, se considera una Fortaleza Media de Mediano Impacto.
- **Nivel de tecnología utilizada en los productos:** es una Fortaleza Media de Alto Impacto porque la maquinaria y utensilios utilizados en la preparación de los productos es adecuada ya que permite llevar a cabo procesos de producción eficientes, facilitando el cubrimiento de la demanda requerida.
- **Acceso a Nuevas Tecnologías:** es una Debilidad Baja de Mediano Impacto debido a que la Empresa en el momento puede cubrir la demanda con la maquinaria que posee pero en caso de un cambio en las condiciones

del mercado no podría acceder de manera oportuna a otro tipo de tecnología por desconocimiento de la misma.

- **Efectividad en los procesos productivos:** se considera una Fortaleza Media de Mediano Impacto porque la maquinaria utilizada brinda procesos eficientes y efectivos que permiten cumplir con las exigencias del cliente en cuanto a productos y tiempos.
- **Disponibilidad de insumos:** Sulerna tiene una buena relación con los proveedores lo que garantiza que disponga de los materiales e insumos que necesita en el momento oportuno, permitiendo cumplir con los requerimientos del mercado , por ello este ítem se considera una Fortaleza Alta de Alto Impacto.

5.1.2 Matriz del Perfil Competitivo Interno (P.C.I)

Tabla 12. Matriz del Perfil Competitivo Interno (P.C.I)

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Imagen de la empresa		X					X		
2. Uso de planes estratégicos					X		X		
3. Conocimiento del medio externo			X				X		
4. Manejo de habilidades administrativas					X		X		
5. Uso de herramientas administrativas (Manuales y Reglamentos)				X			X		
6. Filosofía corporativa					X			X	
<u>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</u>									
1. Experiencia técnica	X						X		
2. Reclutamiento y Selección		X						X	
3. Estabilidad		X						X	

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
<u>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</u>	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
4. Motivación				X			X		
5. Nivel de remuneración				X			X		
6. Capacitación y Desarrollo personal				X			X		
7. Clima organizacional						X		X	
8. Programa SISO				X			X		
9. Evaluación de desempeño			X					X	
<u>CAPACIDAD COMPETITIVA</u>									
1. Aceptación del producto en el mercado	X						X		
2. Portafolio de productos			X				X		
3. Calidad de los productos		X					X		
4. Lealtad y satisfacción del Cliente	X						X		
5. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos		X						X	
6. Participación en el mercado					X		X		
7. Publicidad	X						X		
8. Ventajas competitivas		X						X	
<u>CAPACIDAD FINANCIERA</u>									
1. Facilidad de acceso a capital		X					X		
2. Indicadores de liquidez		X						X	
3. Indicadores de rendimiento		X					X		
4. Estabilidad de costos		X					X		
5. Análisis de estados financieros		X					X		

CAPACIDADES	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
1. Distribución de planta y ubicación	X						X		
2. Secretos de fabricación		X						X	
3. Nivel de tecnología utilizada en los productos		X					X		
4. Acceso a nuevas tecnologías						X		X	
5. Efectividad en los procesos productivos		X					X		
6. Disponibilidad de insumos	X						X		

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006

5.1.3 Matriz de Evaluación del Factor Interno (M.E.F.I)

Tabla 24. Matriz de Evaluación del Factor Interno

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Calidad de los productos	0.07	3	0.21
2. Estabilidad de costos	0.08	3	0.24
3. Lealtad y satisfacción del cliente	0.11	4	0.44
4. Distribución de planta	0.04	3	0.12
5. Imagen de la empresa	0.05	3	0.15
6. Conocimiento del medio externo	0.06	3	0.18
7. Clima Organizacional	0.06	2	0.12
8. Nivel de tecnología utilizado	0.06	3	0.18
9. Facilidad de acceso a capital	0.07	3	0.21
DEBILIDADES			
1. Participación en el mercado	0.08	2	0.16
2. Motivación	0.10	1	0.10

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
3. Capacitación y desarrollo	0.09	1	0.09
4. Habilidades Administrativas	0.06	2	0.12
5. Filosofía Corporativa	0.07	2	0.14
TOTAL	1		2.46

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La empresa se encuentra por debajo del promedio con una calificación de 2.46. En cuanto a la Capacidad Directiva el factor clave como las Habilidades Administrativas se presenta como una debilidad; debido a que la empresa lleva una administración empírica no se presta demasiado interés en poner en práctica conocimientos administrativos que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la empresa a través del manejo adecuado del personal, la comunicación entre los diferentes cargos, delegación de funciones, toma de decisiones oportunas y manejo de conflictos. Existe además un liderazgo autocrático donde la decisiones son tomadas por los propietarios dejando de lado la aplicación de un liderazgo participativo donde cada individuo pueda ejercer roles que aporten beneficios a la empresa y permitan un crecimiento personal.

Los factores relacionados con el Talento Humano de igual manera son debilidades y tienen una gran influencia en el desarrollo de la organización. Teniendo en cuenta que el recurso humano en toda empresa es el motor que mueve todas las actividades que en ella se ejecutan es de vital importancia que se presten las condiciones apropiadas en las cuales el individuo pueda desarrollarse y autorrealizarse, pues de ellos dependerá el cumplimiento eficiente de su trabajo. Los colaboradores tienen bajos niveles de motivación, se sienten insatisfechos con las condiciones que ofrece la empresa para el desarrollo de sus actividades y además no existen programas de capacitación planificados estratégicamente de modo que sirvan para un crecimiento laboral y personal, solamente realizan capacitaciones exigidas por las instituciones que regulan el sector.

Los puntos fuertes que posee la empresa como la calidad de los productos y la satisfacción de los clientes han sido conseguidos a través de su trayectoria, lo que garantiza un conocimiento de los gustos del mercado y la posterior satisfacción de los mismos. Estos aspectos contribuyen a crear en la mente del cliente consideraciones positivas acerca de la empresa y por tanto la plena aceptación en el mercado.

Con respecto a la ubicación, la empresa se encuentra en un lugar adecuado de la ciudad donde se presenta gran flujo de personas, está en el centro de la ciudad contribuyendo al reconocimiento de la misma.

La distribución de planta y todo lo que concierne a este factor como tecnología y maquinaria está acorde al nivel actual de demanda, no presenta falencias en el cubrimiento de la misma, sin embargo es pertinente reconocer la necesidad de ir a la vanguardia de los cambios en los gustos y necesidades del cliente, pues en caso de presentarse cambios se debería recurrir a la utilización de tecnología más avanzada para ofrecer mejores productos y servicios y no quedar rezagados frente a la competencia.

El factor que obtuvo la mayor ponderación es la lealtad y satisfacción del cliente puesto que en el estudio realizado se obtuvieron resultados favorables para la situación actual de Sulerna, debido a que los clientes demostraron estar satisfechos con la calidad ofrecida por la Panadería así como también con la variedad de productos que encuentran. Estos resultados son indicadores de la posición competitiva de la empresa que esta en la búsqueda del mejoramiento en todas sus áreas para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.

5.2 DIAGNOSTICO PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M)

La aplicación de la matriz P.O.A.M permite a la empresa dar respuesta inmediata y adecuada tanto a las situaciones actuales como futuras de tal manera que se logra predeterminar los cambios de los gustos, deseos y preferencias de los clientes, lo cual permite a la empresa estar preparada para afrontar y contrarrestar las variaciones, tendencias y fluctuaciones sociales, políticas y culturales, con esto se logrará determinar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno las cuales son de gran relevancia dentro de la participación de Panadería y Restaurante Sulerna en el mercado, como también para establecer su nivel de posicionamiento en la mente del consumidor. Para este análisis se tendrán en cuenta diferentes entornos como son: Entorno Económico, Social, Político, Legal, Tecnológico, Geográfico, Ambiental, Demográfico y Competitivo.

5.2.1 Variables Ambientales Clave

5.2.1.1 Entorno Económico: está relacionado con elementos como la disponibilidad de Mano de Obra, calidad y precio, los materiales, niveles de precios, y demanda que influyen directamente en todo tipo de empresas. Es importante estudiarlo porque impacta directamente sobre las estrategias empresariales¹.

1. GARZON CASTRILLON, Manuel, Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. UNAD 2006. p. 250

- **Nivel de ingresos de la población:** el ingreso de la población del departamento ha ido sufriendo disminuciones paulatinas puesto que según el Plan de Desarrollo Económico del Departamento: “para 1989 de \$100 que ganaba un colombiano, el nariñense ganaba \$53 y para el año 2000 la suma era de \$42, ubicándose en condiciones similares a departamentos de menor desarrollo como el Chocó”², por tanto es una Amenaza Alta de Alto Impacto debido a que los ingresos son destinados a la satisfacción de necesidades básicas y reduce el porcentaje de dinero que cada persona puede utilizar para salir de compras o almorzar en otro lugar fuera de sus hogares.

Tabla 14. Evolución del Ingreso Per Cápita Nariño – Colombia

INGRESO PER CÁPITA

AÑO	COLOMBIA \$	NARIÑO \$
1989	100	53
1995	100	45
2000	100	42

Fuente: DANE 2003

Según el censo de 1993 en el departamento de Nariño del total de la población estimada para ese año, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6 % vive en hacinamiento crítico, el 11.3% reporta inasistencia escolar; en general el 27.4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza.

- **Inflación:** es la continua y persistente subida del nivel general de precios y se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios. Teniendo como base los cinco años anteriores, los estudios realizados por el DANE demuestran que este fenómeno ha sufrido una disminución anual pasando del 10,54 % en el año 2000 hasta el 5.44 % en diciembre del año 2005, logrando una disminución aproximada de 5 puntos³. Específicamente la Ciudad de Pasto es una de las regiones con el mayor índice de inflación del país, por tanto se considera una Oportunidad Media de Mediano Impacto por que aunque es una

2. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007, Dimensión Económica. p. 63.

3. DANE, Estudios Censales 2003.

desventaja al disminuir los salarios con la disminución de la inflación el dinero alcanza para que las personas puedan dedicar parte de su dinero en compras o adquisición de productos que no son tan necesarios. A continuación se presenta la evolución que ha tenido este índice desde el año 2000 según información proporcionada por el DANE.

Tabla 15. Paralelo Evolutivo de la Inflación años 2000-2005.

EVOLUCIÓN DE LA INFLACIÓN 2000-2005

AÑO	INFLACIÓN NACIONAL	INFLACIÓN PASTO	VARIACIÓN
2000	8.75	10.54	1.79
2001	7.65	8.15	0.5
2002	6.99	8.35	1.36
2003	6.46	4.85	(1.64)
2004	5.50	5.85	0.35
2005	4.85	5.44	0.59

FUENTE: DANE

- **Estructura socioeconómica:** Este factor esta relacionado con la distribución del ingreso en la población se sabe que existe una distribución inequitativa de la renta, lo que ocasiona una desigualdad en el poder adquisitivo de las personas, por eso se lo considera una Debilidad Alta de Mediano Impacto, puesto que las personas no pueden adquirir productos que requieran un nivel económico mayor cuando aún no se han solucionado cubierto sus necesidades básicas.

5.2.1.2 Entorno Social: se relaciona con actitudes, deseos, creencias y costumbres de un determinado ambiente.

- **Orden Público:** El aspecto social atraviesa por una crisis constante en el ámbito nacional y por lo tanto la región también se ve afectada, la presencia de grupos alzados en armas, delincuencia común, milicias han generado una situación de incertidumbre en los mercados. Una de las principales consecuencias de la acción de estos grupos es el fenómeno del desplazamiento, convirtiéndose la ciudad de Pasto en el mayor receptor de desplazados, puesto que alberga al 49% de la población proveniente de los departamentos de Putumayo, Cauca, Antioquia y

Meta4, por tanto este factor se considera una amenaza media de Mediano Impacto.

- Inseguridad: el incremento de la violencia se ha sentido en los últimos tiempos y aún mas en la ciudad, donde mientras hace un tiempo los actos delictivos se presentaban de manera esporádica, hoy es muy común presenciar todo tipo de actos violentos comenzando desde asaltos hasta homicidios en pleno entro de la ciudad y a la vista de los transeúntes. Por tanto es una Amenaza Media de Mediano Impacto, porque debido a la zona céntrica donde se ubica el Restaurante muchas veces las personas se abstienen de transitar por aquellos lugares.

- Índice de desempleo: este factor se ha visto incrementado año tras año en el municipio. Es una condición que se presenta por factores de orden social, económico y político como la baja inversión, inadecuada distribución del ingreso y concretamente en Nariño la inexistencia de una adecuada infraestructura básica ni un sector industrial realmente consolidado, generando en el año 2002 una tasa de desempleo del 15.2%. Además no es nuevo que este fenómeno afecta a los estratos mas bajos de la población quienes al no tener ingresos suficientes generan una demanda muy baja y casi nula de los servicios prestados por la economía y el comercio en general. Es por ello necesario la generación de fuentes de empleo que brinden estabilidad y seguridad a la población económicamente activa (PEA), por este motivo este ítem se considera una Oportunidad Baja de Alto Impacto.

Tabla 16. Población en edad de trabajar, tasa de ocupación, de desempleo (abierto y oculto).

POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR, TASA DE OCUPACIÓN, DE DESEMPLEO (ABIERTO Y OCULTO)

Fuente: DANE. Encuesta continua de hogares. 2003

CONCEPTO	POBLACIÓN EN EDAD DE TRABAJAR %	TASA DE OCUPACIÓN %	TASA DE DESEMPLEO %	T.D ABIERTO %	T.D OCULTO %
TOTAL NACIONAL	75.9	53.5	14.1	12.9	1.1
NARIÑO	75.1	63.0	10.3	9.4	0.9

4. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Derechos Humanos. p.23.

5.2.1.3 Entorno Político: se refiere a la situación política nacional y todo tipo de regulaciones gubernamentales, los cuales influyen de manera directa sobre su normal funcionamiento.

- **Proceso Electoral:** cuando se presenta un cambio de gobierno todas las actividades económicas del país se ven afectadas puesto que existe incertidumbre en cuanto a las políticas, que el nuevo gobierno dispondrá en materia de reformas, leyes, sanciones y cualquier disposición legal para toda la sociedad, por ello se considera una Amenaza Media de Mediano Impacto.

5.2.1.4 Entorno Legal: toda empresa está sometida a normas y cambios gubernamentales, los cuales influyen de una u otra manera en su funcionamiento, el establecimiento de normas protectoras o restrictoras busca equilibrar la competencia entre empresas pues determina ciertos requisitos y condiciones que se deben cumplir para poder funcionar de manera legal de esta manera la empresa debe investigar de manera completa el sector al cual pertenece, así como también los requerimientos legales para permitir el libre funcionamiento de la misma y evitar situaciones que interfieran con este objetivo.

- **Políticas Estatales que regulan el sector al que pertenece la empresa:** Dentro de los aspectos legales que se analizan en el sector “restaurantes” se consideran las condiciones y características legales y normativas, por cuanto establecen las directrices en la prestación de dichos servicios. Entre la normatividad vigente en materia de panaderías, restaurantes y servicio de comida se tiene en cuenta entre otras, las siguientes normas formuladas por el Ministerio de Salud en el Decreto 3075 de 1997; “mediante el cual se regulan las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional”⁵. Además de las exigencias que por naturaleza la empresa debe cumplir teniendo en cuenta el Régimen Común al que pertenece; Sulerna cumple a cabalidad con todos estos requerimientos que permiten su funcionamiento y es por ello que se considera una Oportunidad Media de Mediano Impacto.

5. www.invima.gov.co/normatividad

5.2.1.5 Entorno Tecnológico: este aspecto debe ofrecer una visión del mercado de la tecnología existente y la posición de la empresa frente a la tecnología utilizada por otras empresas similares.

- **Acceso a tecnología:** En el departamento de Nariño existe un bajo nivel de desarrollo tecnológico debido a su posición eminentemente agraria, la mayoría de industrias que están orientadas a mejorar las actividades de este campo, la empresa cuenta con un nivel de tecnología acorde a las necesidades de los clientes actuales sin embargo al querer ampliar su cobertura se debe pensar en brindar mejores servicios para lo cual es necesario la adquisición de tecnología que permita ir a la vanguardia de las exigencias del mercado por tanto representa una Oportunidad Media de Mediano Impacto
- **Infraestructura:** Las empresas regionales de este tipo no cuentan con una infraestructura adecuada que vaya acorde a las necesidades del mercado, donde las áreas sean amplias y brinden comodidad al cliente, es por ello importante que la empresa adopte medidas que contribuyan al posterior cubrimiento de la demanda que en cualquier momento puede aumentar por ello es una Oportunidad Alta de Alto Impacto.

5.2.1.6 Entorno Geográfico: es un factor de importancia para la empresa porque indica el lugar donde reside el consumidor como la nación, región, etc ; siendo criterios objetivos para clasificar o dividir mercados.

- **Estado de las vías:** el departamento cuenta con una red de carreteras de aproximadamente 6530 km, con una amplia cobertura en la zona andina, sin embargo la comunicación con el resto del país es insuficiente porque cuenta solamente con una vía que comunica al departamento con el resto del país. Se presenta un proceso acelerado de deterioro de la infraestructura vial. El 71.5% de las carreteras se encuentra pavimentado y solo el 49% de estas vías están en buen estado⁶. Es una Amenaza Baja de Mediano Impacto porque puede afectar la llegada de visitantes de fuera de la ciudad.
- **Desastre Natural:** es una Amenaza Media de Alto Impacto, porque igualmente afecta la llegada de habitantes de otras regiones debido

6. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Dimensión Infraestructura. p.78.

al temor que se genera por la posible erupción del Volcán Galeras, reflejándose en una disminución en las ventas.

- **Área de cobertura:** Es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque la empresa aún puede expandir sus mercados y lograr un aumento considerable de las ventas.

5.2.1.7 Entorno Ambiental: esta relacionado con el manejo de residuos orgánicos e inorgánicos, el nivel de contaminación que se genera con las actividades realizadas por cada empresa o fabrica y las medidas que éstas toman para evitar un daño a la naturaleza.

- **Contaminación Ambiental:** Oportunidad Media de Mediano Impacto por que en la ciudad existe una empresa que se encarga de la recolección de los materiales de desecho que produce panadería y restaurante Sulerna y existe también una cooperativa de reciclaje que se encarga de todos los residuos que pueden ser reutilizados disminuyendo en gran manera la contaminación del medio ambiente.
- **Manejo de Residuos:** Oportunidad Alta de Alto Impacto debido a que como se menciona anteriormente en Panadería y Restaurante Sulerna se recolectan los residuos que se deben reciclar y los residuos de alimentos son vendidos como agua masa, EMAS juega un papel importante en el aseo que debe cumplir la empresa.

5.2.1.8 Entorno Demográfico: se relaciona con datos sobre nivel de natalidad, numero de habitantes, edad promedio e indicadores en general que definen ciertas características de una región, importantes para determinar el mercado específico donde se dirige una empresa.

- **Crecimiento Poblacional:** Nariño registra un crecimiento poblacional de 2.03% hasta 1964, luego desciende al 1.74% y al año 2004 llega al 1.66%⁷. Es un departamento eminentemente compuesto por jóvenes, característica de las regiones en vía de desarrollo, además de patrones altos de fecundidad y natalidad. Además el grupo poblacional entre los 15 y 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a aumentar, lo cual es una Oportunidad Alta de Alto Impacto. En Pasto el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con un 89% de participación.

7. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Dimensión Social. p.29.

- **Edad Promedio de la Población:** Desde al año 2000 ha tenido un incremento anual del 1.59%, siendo la edad promedio el rango de 25 años y mas representando el 50% de la población total de la ciudad de Pasto⁸, lo que se convierte en una Oportunidad Alta de Alto Impacto.

Tabla 17. Población Municipal años 2000 – 2005.

POBLACIÓN MUNICIPAL AÑOS 2000 - 2005

	AÑOS					
PASTO	2000	2001	2002	2003	2004	2005
POBLACIÓN (En miles)	387.263	396.007	404.774	413.557	422.350	431.144

Fuente: DANE. Estudios Censales. 2003

- **Nivel de Educación:** Constituye una herramienta eficaz para la transformación de la estructura social. esta es una Oportunidad Alta de Alto Impacto porque la educación se ha posicionado como una de las actividades mas importantes en el ámbito nacional ya que existe una tendencia cultural orientada a la adquisición de nuevos conocimientos, preparación y capacitación que le permita al trabajador desempeñarse en diversos campos de la mejor manera. Según datos del Plan de Desarrollo del Departamento: “En el año 2002 la población en edad escolar (edades entre 5 y 17 años), correspondía al 30% de la población total del departamento, se proyectaron 552.401 estudiantes potenciales con una matrícula de 396.828 niños y jóvenes, lo que significa una cobertura del 71.83%”⁹.

Entre mayor es el nivel educativo de los individuos, mayores son las posibilidades de incrementar sus ingresos pues se fortalece el mercado laboral y se generan ingresos mayores que posteriormente se traducen en un aumento en los niveles de demanda de la población en general, reactivando la economía y mejorando las condiciones de vida de la sociedad en general.

8. DANE, Estudios Censales 2003.

9. Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004-2007, Dimensión Social. p.38.

5.2.1.9 Entorno Competitivo: se consideran las condiciones del mercado en el cual se desempeña la empresa, conocer quién es la competencia y como compite, patrones de segmentación y tendencias de consumo del cliente, entre otras.

- **Competencia Informal:** Este fenómeno surge a partir de causas como el desempleo, lo que conlleva a que las personas busquen formas más fáciles de mejorar su calidad de vida, entonces es cuando surgen diferentes tipos de negocios en la vía pública donde las condiciones de prestar los servicios o productos son muy diferentes a las de los locales comerciales legalmente constituidos¹⁰. Esta situación se ha incrementado en la ciudad por causas como el aumento de la pobreza, el desplazamiento y la falta de oportunidades laborales y hoy es muy común observar cualquier tipo de negocio al servicio del público en cualquier sitio del centro de la ciudad. En el caso de los alimentos, estos negocios no cumplen con las medidas higiénicas que se debe cumplir para ofrecer los productos al mercado como tampoco el pago de impuestos y registros para su normal funcionamiento. Por eso se considera una Amenaza Media de Alto Impacto.
- **Nuevos Competidores:** La aparición de nuevos competidores es muy común en estos tiempos donde la población está en la búsqueda continua de oportunidades atractivas de negocios que contribuyan al mejoramiento en la calidad de vida, es por ello que se presenta la incursión agresiva de empresas que llegan al mercado para competir con precios, calidad y diferentes productos contra las ya existentes, es una Amenaza Media de Alto Impacto.
- **Participación en el mercado:** Amenaza Media de Alto Impacto debido a que existe una gran competencia como lo es Panadería y Restaurante la Merced que esta ubicada a unos pocos metros de las instalaciones de Panadería y Restaurante Sulerna. La Merced es una empresa que tiene gran reputación y gran participación en el mercado regional, debido a la calidad y variedad de sus productos es uno de los lugares preferidos para salir almorzar a tomar una malteada o simplemente pedir un domicilio lo que pone en gran desventaja a Panadería y Restaurante Sulerna.

10. Informe de Coyuntura y Empleo en Pasto Agosto 2003 a Julio 2004. Cámara de Comercio. p 4

5.2.2 Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)

Tabla 18. Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (P.O.A.M)

ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<u>ENTORNO ECONOMICO</u>									
1. Nivel de ingresos de la población				X			X		
2. Inflación		X						X	
3. Estructura socio económica			X				X		
<u>ENTORNO SOCIAL</u>									
1. Orden público					X		X		
2. Inseguridad					X			X	
3. Índice de desempleo					X		X		
<u>ENTORNO POLITICO</u>									
1. Proceso electoral					X			X	
<u>ENTORNO LEGAL</u>									
1. Políticas estatales que regulan el sector		X						X	
<u>ENTORNO TECNOLOGICO</u>									
1. Acceso a tecnología		X						X	
2. Infraestructura	X						X		
<u>ENTORNO GEOGRAFICO</u>									
1. Estado de las vías						X		X	
2. Desastre Natural					X		X		
3. Área de cobertura	X						X		
<u>ENTORNO AMBIENTAL</u>									
1. Contaminación ambiental		X						X	
2. Manejo de residuos	X						X		

ENTORNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
<u>ENTORNO DEMOGRAFICO</u>									
1. Crecimiento poblacional	X						X		
2. Edad promedio de la población	X						X		
3. Nivel de educación	X						X		
<u>ENTORNO COMPETITIVO</u>									
1. Competencia informal					X		X		
2. Nuevos competidores					X		X		
3. Participación en el mercado					X		X		

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

5.2.3 Análisis de la Competencia: Diamante de las 5 Fuerzas de Michael Porter

1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores: en el caso de las Panadería y Restaurantes, este tipo de negocios presenta una fuerte amenaza referente a la entrada constante de nuevas empresas o negocios de este tipo. Como es sabido el negocio de las comidas es una buena oportunidad para crear empresa por las utilidades que deja al administrarlo correctamente. Es por ello que se ha observado el incremento en la apertura de establecimientos similares en todas partes de la ciudad y aún mas en la zona céntrica donde se ubica la empresa en estudio.

El ingreso y permanencia en el mercado de estos nuevos competidores depende en gran parte de las barreras de entrada que encuentran el ingresar a este sector. En este caso se encuentran las siguientes:

- *Diferenciación del producto:* las empresas existentes tienen su mercado definido, poseen ventajas sobre las nuevas en cuanto a la preferencia y lealtad por parte de los clientes. Lo que ya se ha ganado a través del tiempo, de la inversión en capital y conocimiento del mercado. Las empresas nuevas deben invertir trabajo, tiempo y capital para superar la lealtad existente.
- *Requisitos de capital:* es necesario para las instalaciones, publicidad, materia prima, herramientas, personal, para conseguir la permanencia y consolidación de las empresas en el mercado.

- *Ventajas en cuanto a la ubicación:* teniendo en cuenta la ubicación de Panadería y Restaurante Sulerna, se encuentra en un lugar central que permite la llegada de clientes, es una zona muy concurrida pues a sus alrededores funciona gran parte del comercio de la ciudad y es algo que la beneficia pues ya tiene reconocimiento y para los clientes es más fácil llegar.
- *Barreras administrativas y legales:* las empresas que quieren entrar a competir legalmente en el sector deben acudir a las autoridades pertinentes que son las encargadas de aprobar o no la apertura de estos establecimientos teniendo en cuenta el cumplimiento de los requisitos exigidos. La competencia informal se ve en desventaja en este aspecto porque la constitución legal de una empresa acarrea varios costos con los cuales en ocasiones no cuentan, o si poseen el capital las condiciones no son las apropiadas.

2. Rivalidad entre los competidores: la gran rivalidad entre competidores se presenta en cuanto a los precios debido a que las empresas que cumplen con requisitos de salud deben incurrir en costos que hacen que el margen de utilidad se vea afectado, por ello para buscar un equilibrio el precio debe ser mayor y a su vez existen panaderías fantasma que adquieren la materia prima en el vecino país Ecuador más económica y de una calidad no muy buena reduciendo así sus costos y vendiendo sus productos más baratos dando inicio a una competencia desleal.

Generalmente aparecen muchas empresas de este tipo apoderándose momentáneamente de cierta parte del mercado porque luego de un tiempo no logran mantenerse y desaparecen. Pues de cada 5 empresas que se crean se alcanza a mantener una y en condiciones inestables. En ocasiones como estas empresas no tienen una estructura administrativa constituida no les importa disminuir precios aunque pierdan.

3. Poder de negociación de los compradores: a pesar de que existen muchos compradores y según eso la mayor ventaja la tendría la empresa, Sulerna debe trabajar siempre por prestar un servicio de calidad que le permita ser aceptada y preferida por sus clientes, puesto que además la empresa competidora más fuerte se encuentra muy cerca y es muy fácil que el cliente al sentirse insatisfecho prefiera visitar la otra empresa.

De acuerdo a esto el poder de los compradores está determinado por la calidad en los productos y servicios.

4. Presión de productos sustitutos: los productos sustitutos que podemos encontrar pueden ser los sitios de comidas rápidas que se distribuyen a lo largo de la ciudad de Pasto y cada vez van en aumento, éstos lugares ofrecen productos mas económicos, aunque no influyen de manera importante en la posición de Sulerna pues no es la única categoría de productos que se ofrecen.

5. Poder de negociación de los proveedores: realmente la relación que Sulerna tiene con sus proveedores es muy satisfactoria, existen políticas claras en cuanto a precios , cantidades y plazos de entrega, además cuenta con alrededor de 15 proveedores favoreciendo sus condiciones al no estar dependiendo de una cantidad menor; por lo tanto en este aspecto el poder negociador se encuentra equilibrado, puesto que las dos partes pueden definir las reglas de manera conveniente para ambos.

5.2.4 Matriz Del Perfil Competitivo (MPC):

Tabla 30: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	SULERNA		LA MERCED		SABROPAN		LA ESPIGA	
		CALIF.	PESO PONDER	CALIF.	PESO PONDER	CALIF.	PESO PONDER	CALIF.	PESO PONDER
Rapidez y Calidad del Servicio	0.20	3	0.6	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Precios competitivos	0.20	2	0.4	2	0.4	3	0.6	3	0.6
Imagen de la empresa en el mercado	0.10	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Portafolio de productos	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	4	0.6
Variedad y Sabor	0.15	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6
Ubicación	0.10	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Ambiente y aseo de instalaciones	0.10	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3
TOTAL	1		2.90		3.3		2.65		3.2

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Para la realización de esta matriz se han determinado factores determinantes en la decisión de compra del consumidor, esto hace referencia a los factores que hacen que un cliente visite Panadería Sulerna y que tan competitivo es en ese aspecto frente a las empresas competidoras.

Sulerna posee varios factores positivos a su favor pues aunque a pocos metros se encuentra la competencia mas fuerte, cuenta con un buen grado de aceptación en la ciudad reflejado en el nivel de satisfacción del cliente actual de la empresa y la imagen corporativa que se ha creado en el tiempo que lleva en el mercado de Panaderías y Restaurantes de este tipo.

La calidad del servicio que presta la empresa se encuentra en una buena posición, puesto que el cliente demuestra un nivel de satisfacción adecuado, los precios que se manejan son cómodos y asequibles, además este factor se complementa con el portafolio de productos donde se ofrece una gran variedad dirigida a los diferentes gustos del cliente. La ubicación de Sulerna es bastante favorable porque se encuentra en un lugar céntrico y de fácil acceso.

En cuanto a Infraestructura esta en un nivel de aceptación aceptable pues brinda comodidad y un agradable ambiente a sus visitantes, además el nivel tecnológico es el necesario para la demanda existente aunque debe estudiarse la posibilidad de ampliaciones pues en épocas especiales no es suficiente y por ello algunos clientes optan por visitar otros establecimientos. Sin embargo esta en un mejor nivel que la panadería *Sabropan* que pese al tiempo que lleva en el mercado tiene deficiencias en esta área pues en la sucursal de la calle 17 existe un hacinamiento tanto en el área de mesas como el de producción.

Otro competidor importante es *La Espiga* pues cuenta con reconocimiento por la calidad de sus productos especialmente de panadería y pastelería, además se está fortaleciendo continuamente pues el cambio de administración trajo consigo la toma de decisiones tendientes al mejoramiento continuo de sus procesos dando gran importancia a la gestión administrativa. Este es un factor en el cual esta en ventaja con respecto a Sulerna puesto que esta empresa tiene muchas fallas relacionadas con una administración netamente empírica que no ha dado lugar al cambio.

La empresa que mayor competencia representa es La Merced puesto que trabaja con altos estándares de calidad y esto se ve reflejado continuamente en el nivel de aceptación de la población en general y los grandes cambios que ha tenido en el paso del tiempo buscando un mejoramiento continuo de sus servicios y por ende su posición en el mercado; esta posición se refleja en la calificación obtenida de 3.3 frente a la cual Sulerna tiene una calificación de 2.90 lo que demuestra que se encuentra en tercer lugar en comparación con la competencia directa escogida como referencia.

5.2.5 Matriz de Evaluación de Factor Externo (M.E.F.E):

Tabla 31: Matriz de Evaluación del Factor Externo.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Políticas que regulan el sector	0.08	3	0.24
Acceso a tecnologías de punta	0.13	3	0.39
Edad promedio de la Población	0.05	3	0.15
Nivel Educativo	0.08	4	0.32
AMENAZAS			
Nivel de Ingresos	0.12	1	0.12
Orden Público	0.07	1	0.07
Estado de las vías	0.06	2	0.12
Riesgo de desastre natural	0.10	2	0.20
Incremento de la competencia	0.14	2	0.28
Índice de desempleo	0.07	1	0.07
Competencia Informal	0.10	2	0.20
TOTAL	1		2.16

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los factores que obtuvieron el peso más alto fueron el incremento de la competencia y el acceso a la tecnología. Estos factores se convierten en decisivos para la empresa porque por una parte del nivel de tecnología utilizado depende la calidad de los procesos y por consiguiente los productos que se ofrecen. En este caso la empresa en el momento cuenta con una tecnología acorde al nivel de demanda que se presenta, pero igualmente representa una oportunidad debido a que en caso de requerir cambios la empresa conoce la existencia de maquinaria y tecnología adecuada para el mejoramiento de sus procesos y cuenta con una relativa facilidad para su adquisición.

Por otra parte pueden llegar al mercado empresas nuevas que cuenten con tecnología e infraestructura moderna que deje rezagada a Sulerna, es por ello que debe estar atenta a todos los cambios que ocurran en el entorno.

El nivel de ingresos y el desempleo igualmente son factores que definen el estado de la empresa puesto que actualmente aunque estos índices se han mejorado son otras situaciones estructurales del país las que hacen que la población no pueda adquirir sino elementos que satisfacen las necesidades básicas y dejar de lado otros productos y servicios como salir a cenar a un restaurante.

Sulerna lucha día a día por mantener su posición financiera sin dejar de lado las obligaciones que por su naturaleza debe cumplir, esta situación ha hecho que en ocasiones vea cierta presión en cuanto a los precios puesto que negocios informales aparecen buscando ganancias momentáneas sin tener una estructura empresarial definida.

Por otro lado a favor de la empresa se encuentran factores como el estilo de vida de la sociedad actual, esto hace que las personas que trabajan en horarios de oficina y se encuentran en el centro de la ciudad tengan muy poco tiempo para ir a almorzar e incluso desayunar en sus casas, por ello el incremento de la fuerza laboral y la calidad del nivel educativo beneficia a la empresa pues esta población encuentra a Sulerna como el lugar indicado para satisfacer estas necesidades.

El total ponderado que resultó en esta matriz es de 2.16 lo que demuestra una calificación menor del promedio 2.5, lo que significa que la empresa desconoce el verdadero impacto que tiene cada variable del entorno que la rodea por consiguiente la formulación de proyectos que contrarresten esta situación es indispensable.

6. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

Tabla 32: Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas que regulan el sector 2. Nuevas tecnologías 3. Estilo de vida 4. Ubicación 5. Área de cobertura 6. Colaboración de entidades Gubernamentales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de Ingresos 2. índice de desempleo 3. Situación de orden público 4. Nuevos competidores 5. Competencia Informal
FORTALEZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. F4, O2 2. F2, F5, O3, O5 3. F1, F3, O4, O3 4. D3, O6 	<ol style="list-style-type: none"> 5. F1, F2, A5 6. F1, A1, A2 7. F2, F3, A4
<ol style="list-style-type: none"> 1. Lealtad y satisfacción del cliente 2. Productos de calidad 3. Experiencia técnica del Talento Humano 4. Facilidad de acceso a capital 5. Nivel tecnológico utilizado en los procesos 6. Disponibilidad de Insumos 		
DEBILIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 8. D1, D2, D3, O6 9. D6, O3, O4 10. D4, O1 11. D5, O6 12. D1, O6 	<ol style="list-style-type: none"> 13. D5, A4 14. D6, A5
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión Administrativa 2. Motivación del Talento Humano 3. Capacitación 4. Nivel de remuneración 5. Herramientas administrativas 6. Participación en el mercado 		

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

6.1 ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA

1. A través de la capacidad que la empresa tiene para acceder a capital, realizar un estudio técnico que permita conocer la necesidad de inversión en maquinaria e infraestructura y diseñar un presupuesto para su adquisición.
2. Aprovechar la calidad de los productos que ofrece la empresa para mejorar el posicionamiento en el mercado a través de una intensa campaña publicitaria dirigida a la comunicación extensiva de las ventajas con que cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes.
3. Diseñar estudios dirigidos a los clientes actuales de la empresa para conocer el nivel de satisfacción, así como también los cambios que esperan y a través de la satisfacción del mercado que actualmente atiende lograr extender la imagen de la empresa y aumentar su cobertura.
4. Elaborar estándares de desempeño del personal para medir su grado de eficiencia.
5. Mantener el nivel de satisfacción de los clientes realizando eventos mensuales como rifas, descuentos, promociones para contrarrestar los precios bajos con que trabajan los negocios informales, así mismo mejorar cada día la calidad de los productos que se ofrecen.
6. Trabajar continuamente en el mejoramiento de los servicios manteniendo a la clientela actual y a través del incremento de la demanda mantener precios competitivos que favorezcan a la población de estratos bajos.
 - Mediante el incremento en las utilidades de la empresa hacer posible la contratación de personal para trabajar en 2 jornadas mejorando la situación económica de algunas familias.
7. Mediante la realización de investigaciones determinar las ventajas competitivas con las cuales debe trabajar la empresa como la creación de nuevos productos y servicios adicionales que permitan atacar la entrada de nuevas empresas.
8. Utilizar los servicios que prestan entidades como la Cámara de Comercio y realizar convenios para capacitar al personal directivo y operativo con el fin de mejorar los procesos que en la empresa se desarrollan. .

- 9.** Aprovechar la ubicación favorable de Sulerna para llegar a segmentos claves del mercado con productos y servicios acordes al ritmo acelerado de la vida actual.
- 10.** Acogerse a las leyes laborales que protegen la estabilidad del trabajador liquidando el valor justo de acuerdo al horario de trabajo; de esta manera se incentiva al personal y se obtienen mejores resultados.
- 11.** Capacitar a los directivos para mejorar la gestión administrativa por medio de cursos que organiza la Cámara de Comercio o el Sena.
- 12.** Establecimiento de un adecuado proceso administrativo.
- 13.** Elaborar programas de motivación del talento humano con el fin de sensibilizar al personal con los objetivos que persigue la empresa, y generar sentido de pertenencia y por ende tener una ventaja sobre el competidor.
- 14.** Fortalecer la participación en el mercado con el fin de no ser desplazados por la competencia informal que aumenta cada día más.

7. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

Tabla 33: Análisis de Vulnerabilidad.

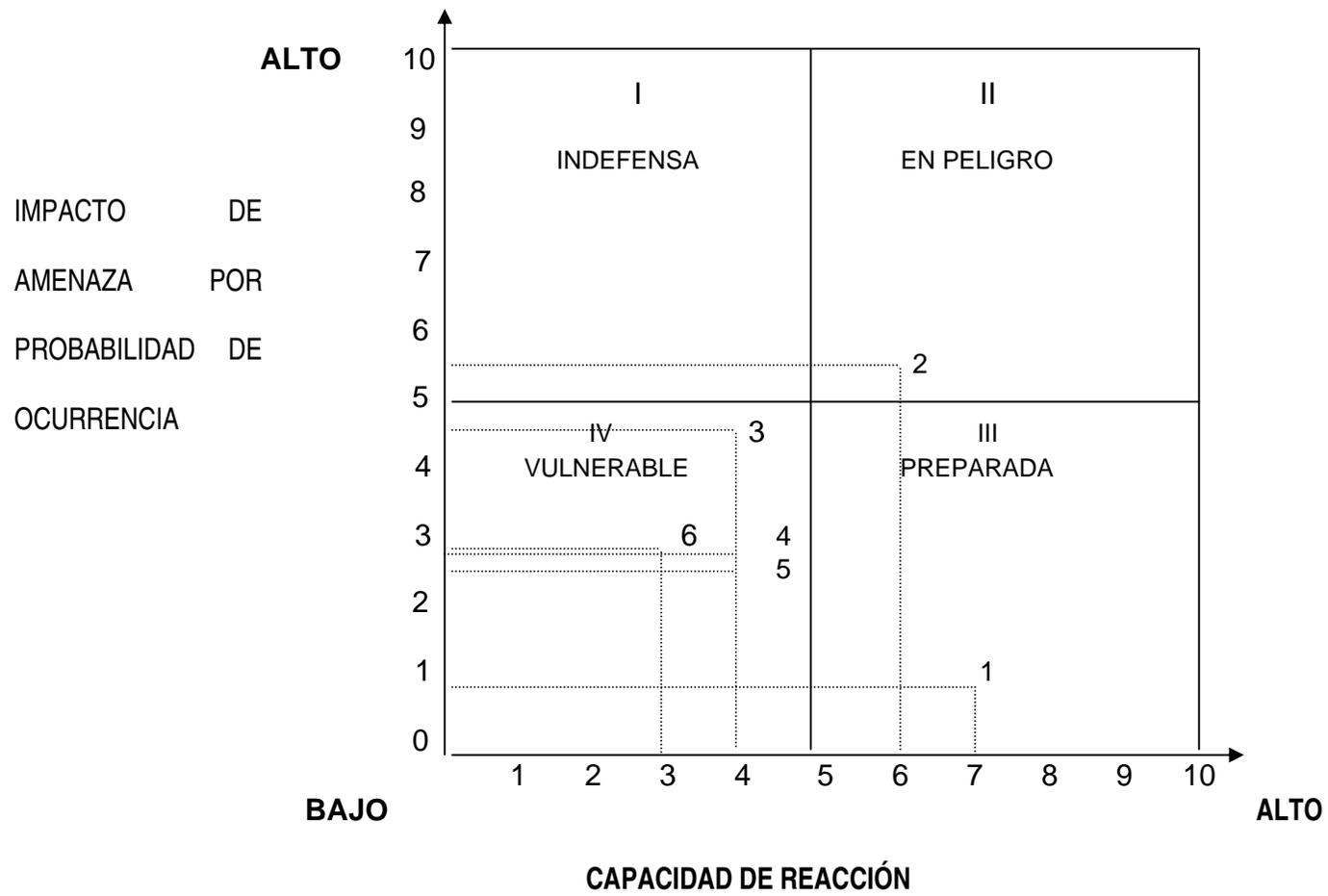
PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Variedad de productos y calidad	Productos de calidad deficiente y poca variedad	Disminución del nivel de ventas Mala imagen corporativa ante el cliente	9	0.1	7	III
Ubicación geográfica	Aumento de empresas competidoras	Disminución del posicionamiento Pérdida del mercado	7	0.8	6	II
Precios competitivos	Competencia desleal, disminución de precios por parte de la competencia	Presión de clientes para bajar precios, disminución de utilidades Preferencia hacia otras empresas	8	0.6	4	IV

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCIÓN	GRADO DE VULNERABILIDAD
Experiencia en el negocio	No actualizar conocimientos en cuanto a manejo adtvo y contable de la empresa	Estancamiento en el desempeño de la empresa, rezago en las actividades.	9	0.3	4	IV
Imagen corporativa	Cambios en los gustos del cliente	Preferencia del cliente por la competencia o empresas nuevas	8	0.3	4	IV
Tecnología utilizada	Rezago en el nivel tecnológico – Resistencia al cambio	Disminución en la capacidad de producción Demanda insatisfecha	7	0.4	3	IV

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

7.1 GRADO DE VULNERABILIDAD

Figura 17. *Grado de Vulnerabilidad.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

7.2 ESTRATEGIAS

Panadería y restaurante Sulerna se encuentra en diferentes grados de vulnerabilidad, aunque la mayoría se encuentra en el cuadrante IV , lo que demuestra que aunque son amenazas moderadas la empresa debe prepararse para reaccionar ante las posibles consecuencias que conlleven este tipo de situaciones.

En cuanto al puntal que se encuentra en el cuadrante II se debe aprovechar la capacidad de reacción con que cuenta para implementar acciones que mejoren esta posible situación.

El cuadrante III demuestra que Sulerna está preparada para enfrentar una posible deserción de clientes por una disminución en la calidad de sus productos.

Es por ello que para cada situación descrita anteriormente se plantean las siguientes estrategias:

- Realizar periódicamente estudios enfocados a conocer gustos, preferencias y tendencias de consumo del cliente así como también los cambios que puedan presentar para brindar el servicio y productos que el mercado busca en Panadería y Restaurante Sulerna.
- Diseñar estrategias publicitarias que contribuyan al mejor conocimiento de la empresa en la ciudad para incrementar el nivel de aceptación por parte del cliente.
- Aprovechar las relaciones satisfactorias que la empresa tienen con sus proveedores para realizar acuerdos que permitan tener una estabilidad de costos, lo que se convertiría en una mayor fortaleza frente a sus competidores y le permitiría lograr mantener precios razonables.
- Crear programas de incentivos y estímulos para el personal de la empresa con el fin de impulsar en ellos la prestación de un servicio de calidad que se vea reflejado en el incremento de los niveles de satisfacción del cliente y por consiguiente su preferencia ante la competencia.

8. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

El proceso de Planeación Estratégica dirigido a Panadería y Restaurante Sulerna se ha diseñado para ser desarrollado en un periodo de 3 años (2006-2009), teniendo en cuenta los proyectos estratégicos propuestos y obedeciendo al entorno cambiante en el cual se encuentra inmersa la empresa.

8.2 DEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Los principios se entienden como pautas que guían los comportamientos, conductas y actitudes que son fundamentales para que las relaciones interpersonales entre todos los miembros de una empresa generen el ambiente positivo y clima organizacional propicio para el desarrollo profesional y personal.

En Sulerna se han definido 9 principios de los cuales se desprende todo el planteamiento de cultura corporativa buscando sean asumidos como un sentir colectivo:

- ***Importancia máxima al cliente como propósito común***

Nos debemos al cliente para brindar con nuestros servicios lo mejor de nosotros mismos. Somos responsables de atender con amabilidad y respeto las necesidades de quienes solicitan nuestros servicios, además todos nuestros clientes merecen una atención amable, personalizada y rápida y tenemos la convicción de que siempre existe algo más que se puede hacer por el cliente.

- ***Sentido de pertenencia***

Los individuos que hacen parte de nuestra empresa, deben laborar en un ambiente de cooperación, trabajo en equipo y equidad que les permita desarrollarse de manera satisfactoria y crecer tanto a nivel laboral como personal y que dicho crecimiento se vea reflejado en las actividades que se desarrollen en la empresa.

- ***Responsabilidad***

Logrando llegar al cumplimiento óptimo de las metas y objetivos propuestos por la empresa en cada área específica asumiendo como propias todas las situaciones

que se presenten en la empresa y luchando cada día para hacer de Sulerna una organización de reconocimiento regional.

□ ***Honestidad***

En el actuar diario de nuestra organización el trabajo será el promotor de valores éticos que harán parte de todas las acciones emprendidas para prestar excelentes servicios al cliente, una organización representativa para la comunidad y la empresa que ofrezca los mejores beneficios a nuestro cliente interno.

□ ***Calidad y Excelencia***

Demostrando el fruto del trabajo realizado de manera excelente en cada producto que sea ofrecido al mercado, tras la búsqueda continua del mejoramiento de los servicios y productos para una mayor satisfacción de las necesidades del mercado. El trabajo es la mayor fuente de autoestima, realización y satisfacción.

□ ***Disciplina y compromiso***

Todos y cada uno de los colaboradores estarán dispuestos a cumplir a cabalidad con todas las normas que rigen a Panadería y Restaurante Sulerna para estar seguros y comprometidos con el objetivo que persigue la empresa. Cada empleado debe percibir su trabajo como una misión noble para sí mismo, para su familia y para la comunidad.

□ ***Respeto y Lealtad***

Se manifiestan en el trato amable y cordial y las relaciones de entrega y confianza que identifican al personal de Sulerna reflejados en el trato cordial hacia el cliente valorándolo como la fuerza mas importante que estimula el crecimiento de la empresa.

Es importante el empleado como persona a quien se respeta su dignidad, se estimula su iniciativa y creatividad y se le reconocen los méritos y aportes que contribuyen a alcanzar los objetivos.

□ ***Trabajo en equipo***

La organización de equipos de trabajo en las distintas dependencias es un medio que se emplea para alcanzar altos niveles de participación y desempeño. Hacer

un buen trabajo es asunto de todos y todos nos beneficiamos de él si lo hacemos bien, con honestidad, integridad y calidad.

8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN CORPORATIVA

“Panadería y Restaurante Sulerna será en el año 2009 una empresa de reconocimiento regional identificada por su sello de calidad que estará inmerso en todos y cada uno de los procesos que se lleven a cabo permitiendo brindar confianza y seguridad al mercado al consumir los productos que se ofrecen. Acompañados del trabajo comprometido con un alto sentido humano caracterizado por ofrecer a su Talento Humano el medio adecuado para crecer laboral, intelectual y personalmente a través de los programas existentes que permiten valorar de manera adecuada un activo tan importante como este, lucharemos continuamente para lograr un fortalecimiento competitivo de todas las áreas que nos conduzca por el camino de la excelencia”

8.4 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN CORPORATIVA

“Nuestro propósito es ofrecer productos elaborados con gran calidad utilizando procesos eficientes que permitan brindar un servicio ágil y oportuno. A través de un personal calificado, instalaciones amplias y acogedoras, proporcionar un ambiente cálido donde se demuestre en cada momento la importancia que el cliente externo adquiere para Panadería Sulerna. Así mismo buscar siempre una estabilidad integral para nuestros colaboradores de modo que se logre un estado de satisfacción total que conlleve a obtener resultados efectivos en su desempeño diario”

8.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- ✓ Reconocer la importancia que adquiere el cliente externo en el éxito de Panadería y Restaurante a Sulerna, teniendo en cuenta las sugerencias y observaciones que se hagan en el momento oportuno para así tomar las medidas pertinentes que contribuyan a la plena satisfacción del mismo.
- ✓ Realizar monitoreos del entorno periódicamente que arrojen información valiosa sobre las tendencias de consumo actual en este tipo de establecimientos.
- ✓ *Participación en el mercado:* para lograr este objetivo es necesario conocer que productos ofrece Panadería Sulerna, esto se llevará a cabo a través de promociones radiales que especifiquen los productos que pueden encontrar en ella, una vez conocidos por toda la población existe una mayor

probabilidad de aumentar el nivel de ventas y aumentar su participación, compitiendo con calidad y precios bajos.

- ✓ *Control de procesos:* controlar, supervisar y revisar todos los procesos que se ejecuten en la empresa desde la atención al cliente, producción y procesamiento de alimentos, almacenamiento, manejo de residuos, aseo, normas de higiene y seguridad, para lograr altos niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de todas las actividades.
- ✓ Implementar el control operacional y financiero que permita orientar la política de racionalización de recursos y productividad integral.
- ✓ *Talento Humano:* teniendo en cuenta que el activo mas importante es el empleado, buscar continuamente mejorar las condiciones de trabajo otorgando al personal la indumentaria necesaria para su normal desempeño y buena presentación, así como también los niveles de salario adecuados para lograr mejorar el sentido de pertenencia hacia Sulerna.
- ✓ Disponer de un Talento Humano eficiente y comprometido con la organización que garantice la prestación de un excelente servicio.
- ✓ *Actualización constante:* capacitar constantemente al personal que maneja los procesos de producción con el fin de mejorar la calidad de los productos e innovar en las recetas que el Restaurante utiliza para brindar nuevos y mejores productos y lograr un mayor posicionamiento.
- ✓ *Estudios:* realizar constantemente estudios y monitoreos del mercado para conocer los gustos y preferencias de los clientes permitiendo de esta manera innovar y llegar a todos los nichos de mercado.
- ✓ *Rentabilidad:* medir el porcentaje de rentabilidad que tiene cada producto que ofrece la empresa y tener en cuenta la rotación de los mismos, determinando que productos contribuyen más en las utilidades de Sulerna.
- ✓ Generar, mantener y asegurar la demanda adecuada y repetitiva que conduzca a la maximización de las ventas y el posterior aumento en la participación del mercado.
- ✓ Mejorar el manejo administrativo de Sulerna con el fin de garantizar su correcto funcionamiento.

9. FORMULACION ESTRATÉGICA

9.1 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN(PEEA)

Tabla 34. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

FORTALEZA FINANCIERA		VENTAJA COMPETITIVA	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Rentabilidad	5	Productos de alta calidad	-1
Liquidez	5	Lealtad del cliente	-1
Capacidad de endeudamiento	6	Disponibilidad de proveedores	-2
Facilidad de acceso a capital	6	Imagen Corporativa	-1
		Tecnología e infraestructura	-2
		Publicidad	-6
		Participación en el mercado	-4
Total	22	Total	-17
Promedio	5.5	Promedio	-2.4
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA		ESTABILIDAD AMBIENTAL	
VARIABLE	CALIF	VARIABLE	CALIF
Conocimiento del medio externo	5	Políticas del sector	-2
Nivel tecnológico utilizado en los procesos	5	Nivel de ingresos de la población	-6
Aumento de competidores	5	Índices de violencia e inseguridad	-3
Manejo administrativo	4	Escala de precios de competidores	-2
Investigación y Desarrollo	2	Competencia Informal	-2
		Índice de desempleo	-5
			-6
Total	21	Total	-24
Promedio	4.2	Promedio	-4

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

El promedio de la FF es igual a $22/4 = 5.5$

El promedio de la VC es igual a $-17/7 = -2.4$

El promedio de la EA es igual a $-24/6 = -4.0$

El promedio de la FI es igual a $21/5 = 4.2$

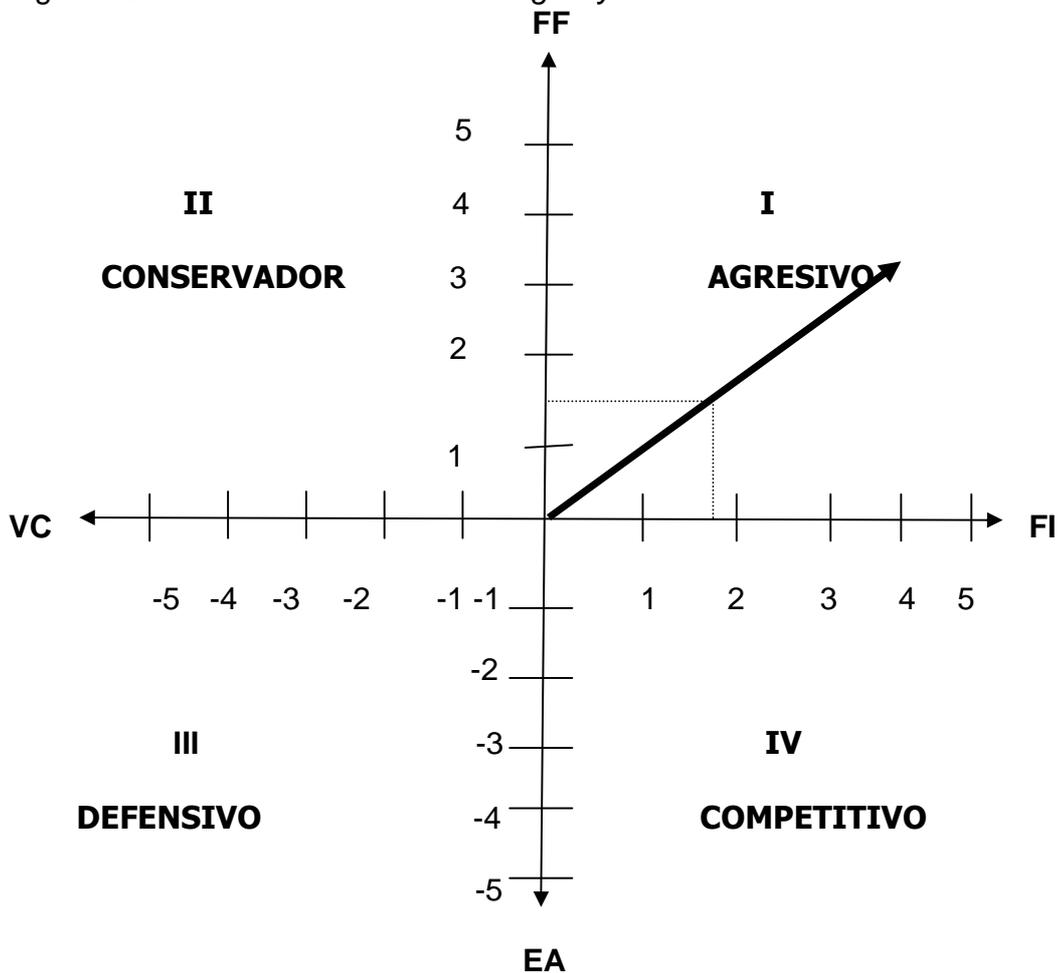
Para obtener los puntos de intersección se suma:

Eje X: $VC + FI = -2.4 + 4.2 = 1.8$

Eje Y : $FF + EA = 5.5 + (-4.0) = 1.5$

Punto resultante (X,Y): (1.8, 1.5)

Figura 18. *Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La empresa se encuentra en el cuadrante I lo cual significa que está en posición de utilizar estrategias de tipo agresivo.

Gracias a la ubicación en esta región del plano es posible aprovechar los puntos fuertes que posee la empresa para superar las debilidades y disminuir el efecto de las posibles amenazas externas, haciendo uso efectivo y oportuno de sus oportunidades.

Sulerna cuenta con una posición financiera fuerte reflejada en las calificaciones correspondientes a los factores que hacen parte de esa dimensión (FF).

Las estrategias que es posible formular son : Penetración del mercado, Desarrollo de mercado, desarrollo de producto, Integración horizontal, hacia atrás , hacia delante, Diversificación o una estrategia combinada.

Según la naturaleza de la empresa las estrategias que se recomiendan son las siguientes:

- **Penetración del mercado:** Busca incrementar la participación en el mercado con los productos actuales en el mercado actual. A través de campañas intensivas de publicidad reflejan los atractivos de la empresa, de modo que se diferencie entre la competencia y adquiera una mayor aceptación y por tanto un mejor rendimiento en su mercado actual, mejorando su nivel de ventas.
- **Desarrollo de mercado:** Buscando conquistar otros mercados regionales a través de las fortalezas que posee en cuanto al producto y el aspecto financiero.
 - La apertura de una sucursal permitirá ampliar el número de clientes y llegar a otros mercados.
 - El mejoramiento de los productos y servicios ofrecidos en la empresa contribuirá a incrementar el nivel de satisfacción del cliente y por ende conquistar su lealtad hacia Sulerna.
- **Desarrollo de producto:** Mediante la creación de nuevos productos y servicios se pretende elevar el nivel de ventas, previos estudios hechos a clientes que arrojen información sobre cambios y mejoras que la empresa requiera. Así como también llegar a nichos de mercado insatisfechos.

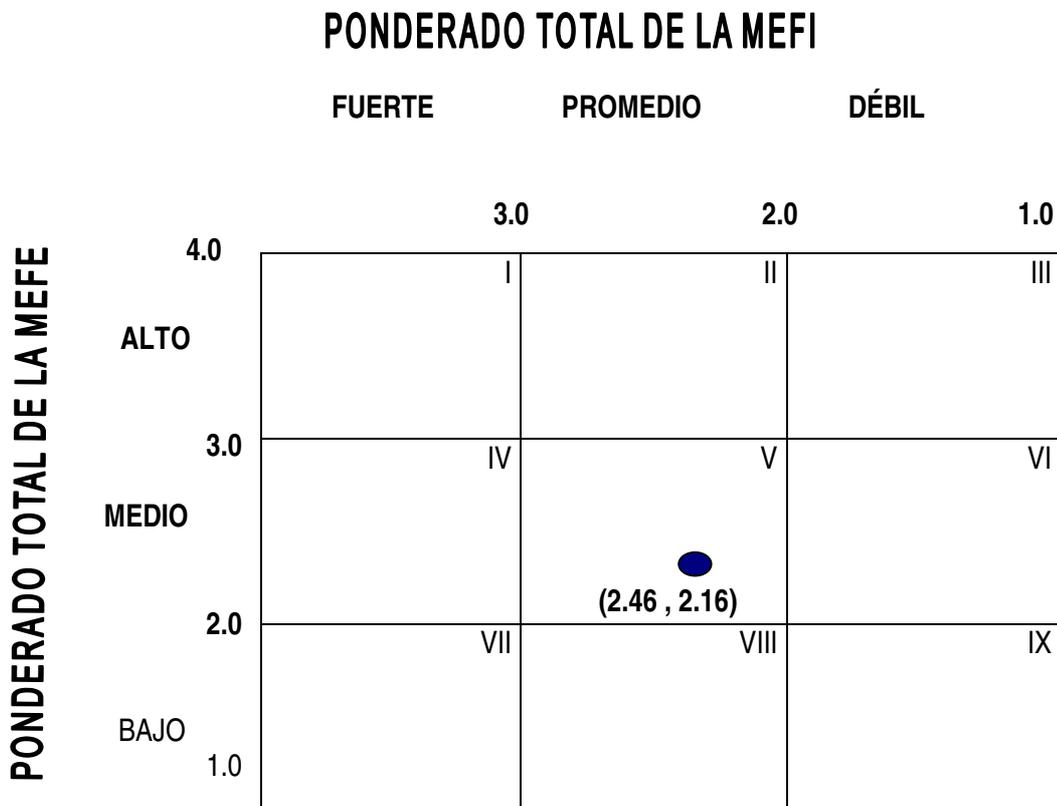
Todas estas acciones debe realizarlas aprovechando su fuerza financiera sin dejar de estudiar el desempeño de la industria en la que se encuentra.

9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

A través de la elaboración de las matrices de evaluación de factores internos y externos y la obtención de su resultado ponderado ha sido posible la realización de la Matriz IE.

En el Eje Y ubicamos el resultado ponderado total de la MEFE correspondiente al valor de 2.14; en el Eje X ubicamos el resultado total ponderado de la MEFI con un valor de 2.46, obteniendo la siguiente gráfica:

Figura 19. *Matriz Interna Externa (IE)*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La intersección del punto (X,Y) se ubica en el cuadrante V lo que significa que la empresa esta en un punto medio , correspondiente a las estrategias para Resistir y Mantenerse, esto significa que las opciones estratégicas que deben formularse son la *Penetración en el mercado y desarrollo de producto*.

- La empresa debe trabajar de manera conjunta en la promoción de sus productos, haciendo que uno de los principales medios para ello sea el

Recurso Humano convirtiéndose en el impulsador de los servicios que esta ofreciendo y de los beneficios que el cliente recibirá al seguir visitando Panadería y Restaurante Sulerna.

Esta situación es resultado de la condición interna puesto que la mayoría de los factores internos son puntos fuertes de los cuales se vale la empresa para ofrecer productos y servicios de calidad.

Así mismo a pesar de las amenazas que representa el medio externo la situación de Sulerna con su entorno presenta factores que puede cambiar a su favor si continúa en la búsqueda de las estrategias correctas para adecuar a su medio y trabajar para su implementación.

9.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

Teniendo en cuenta que la empresa ofrece varias categorías de productos se ha escogido el grupo más representativo en Sulerna que el de Panadería y Pastelería.

Para determinar el crecimiento de mercado se acudió a información estadística obtenida por el CEDRE donde se ha determinado el crecimiento de la producción en esta actividad.

La clasificación esta establecida según actividades económicas teniendo en cuenta las grandes divisiones de la CIIU.

Industria Manufacturera: según el CIIU se trabajan 22 actividades dentro de las cuales se encuentra la Fabricación de productos alimenticios excepto bebidas (311) y Fabricación de productos de productos alimenticios diversos (312) en los cuales se ubica la actividad de Panadería y Pastelería.

La industria aporta en el 2000, el 5.4% al PIB departamental . Esto significa un ligero aumento con respecto a 1989 donde su contribución fue de 5.2%, en el año 2001 aumentó a 6.1% y en el 2002 tuvo un 6.0%

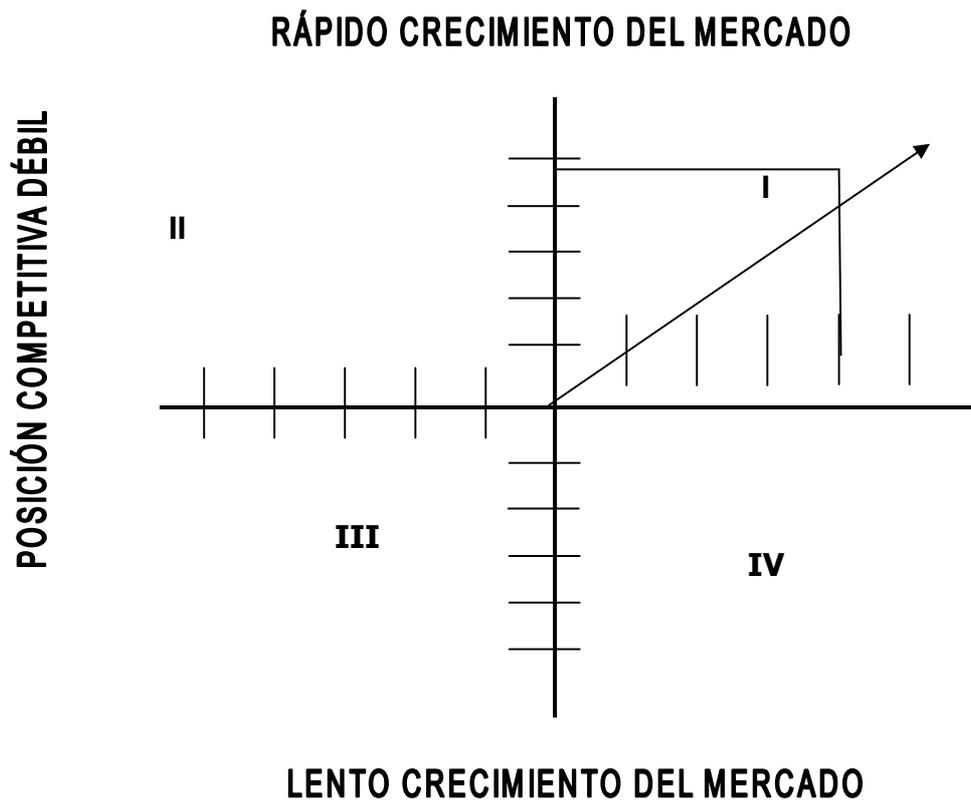
La mediana industria registra un descenso en la participación en el PIB departamental, de 3.5% en 1989 a 2.7% en el 2000 y pasa a un valor de 3.1% en el 2002 registrando una evolución favorable. (Ver ANEXO E y ANEXO F)

El crecimiento promedio de este sector teniendo en cuenta los 3 últimos años es de $3.9 = 4$.

Respecto a la posición competitiva se ha tomado como base información obtenida de la matriz PEEA:

VARIABLE	CALIF.
Productos de alta calidad	6
Lealtad del cliente	5
Disponibilidad de proveedores	5
Imagen Corporativa	4
Tecnología e infraestructura	3
Publicidad	-3
Participación en el mercado	-2
TOTAL	28
PROMEDIO	4

Figura 20. *Matriz de la Gran Estrategia.*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Sulerna se encuentra en el cuadrante I puesto que es una empresa que cuenta con gran aceptación en la ciudad y gracias a las fortalezas que posee logra llegar al cliente ofreciendo los beneficios que requiere debido a las características actuales de la vida moderna. Esto hace que el crecimiento del mercado esté en continuo y acelerado crecimiento.

Sulerna cuenta con una buena posición competitiva por lo cual es preciso utilizar estrategias tales como: Desarrollo de mercado, Penetración de mercado, Desarrollo de producto

- Integración hacia delante: Sulerna debe estrechar las relaciones con sus clientes debido a que actualmente la competencia es cada vez mas fuerte y el cliente tiene mas opciones para elegir aquella que mejor cumpla sus expectativas, por tanto la empresa puede encargarse del monitoreo continuo del entorno de donde obtenga la información necesaria para acertar en las decisiones que tome y no cometa errores en la toma de decisiones.

9.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)

Al escoger los servicios mas importantes que Sulerna ofrece y las variables de atractividad, se obtuvo los siguientes resultados:

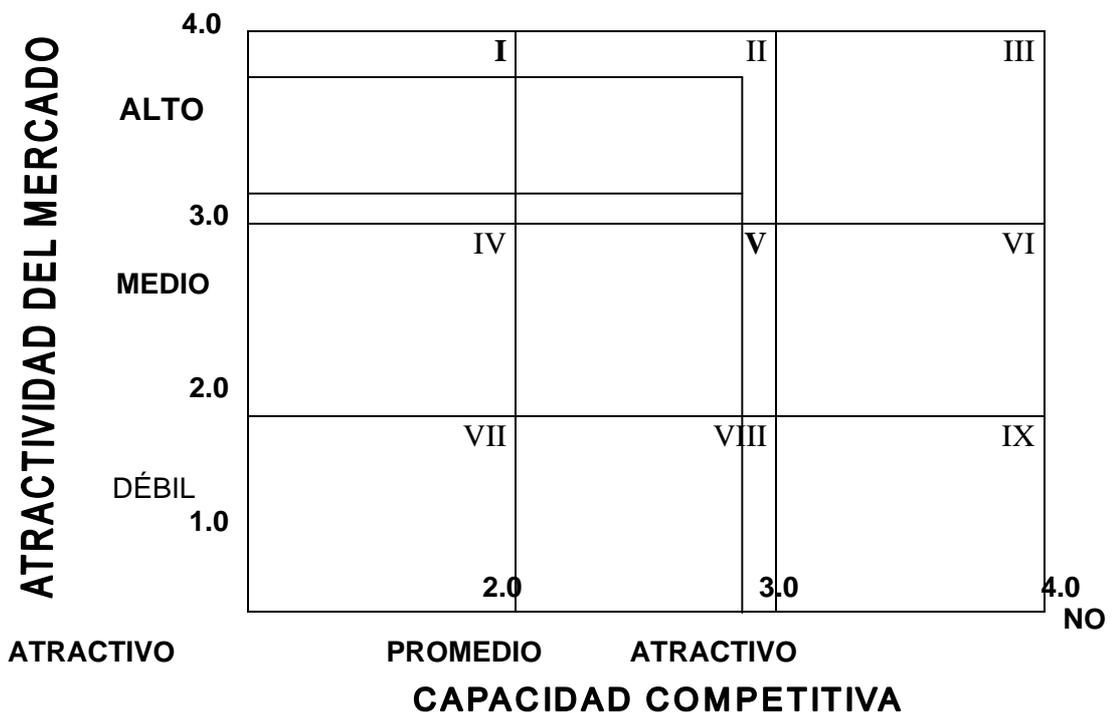
Tabla 35. *Variables de atractividad en el mercado.*

No	VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CALIFICACIÓN	
		RESTAURANTE	PAN Y PASTEL
1	Número de competidores	3	2
2	Nivel tecnológico	4	3
3	Crecimiento del mercado	4	4
4	Rentabilidad	5	4
5	Ubicación Geográfica	3	3
TOTAL		19	16
PROMEDIO		3.8	3.2

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

RESTAURANTE MPC = 2.90 = EJE X MPD = 3.8 (2.90 , 3.8)	PAN Y PASTEL MPC = 2.90 =EJE Y MPD = 3.2 (2.90 , 3.2)
--	---

Figura 21. *Matriz de Política Direccional (MPD)*



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Mediante este análisis se concluye que Sulerna se tiene una capacidad competitiva fuerte y se encuentra en un mercado altamente atractivo, lo que la ubica en el Cuadrante II.

Sulerna debe trabajar por mantenerse y mejorar su posicionamiento en el mercado haciendo uso de todas las fortalezas que posee como el nivel tecnológico y el grado de rentabilidad que el negocio presenta.

Por lo tanto para lograr este mayor posicionamiento es preciso utilizar la Penetración de Mercado como estrategia principal, pues mediante su aplicación es

posible promocionar eficientemente la empresa haciendo énfasis en las ventajas que el cliente obtiene al hacer parte de su mercado.

Esto permitirá mejorar cada vez mas su imagen, aumentar el número de clientes, la demanda y por tanto las utilidades de Sulerna, acarreado otro tipo de beneficios que de esta estrategia se desprenden. Sin embargo tampoco se debe prescindir de otras estrategias recomendables para esta posición como el Desarrollo de Mercado y de Producto.

9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (CPE)

Tabla 36. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	CALIF	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS					
		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS							
Calidad de productos	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Estabilidad de costos	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Clientes satisfechos	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33
Distribución de planta	0,04	0	0	0	0	0	0
Imagen de la empresa	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Conocimiento del medio externo	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
Clima organizacional	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Facilidad de acceso a capital	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Nivel de tecnología	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Participación en el mercado	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Motivación del Talento Humano	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Capacitación y desarrollo	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Habilidades administrativas	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Filosofía corporativa	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
FACTORES EXTERNOS							
Políticas que regulan el sector	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Acceso a tecnologías	0,13	3	0,39	3	0,39	2	0,26
Edad promedio de la población	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
Nivel educativo	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Nivel de ingresos	0,12	2	0,24	2	0,24	1	0,12
Orden público	0,07	0	0	0	0	0	0
Estado de las vías	0,06	2	0,12	2	0,12	0	0
Riesgo de desastre natural	0,1	0	0	0	0	0	0
Aumento de la competencia	0,14	2	0,28	3	0,42	2	0,28
Índice de desempleo	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Competencia Informal	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
TOTAL			4,98		4,87		4,32

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Luego de haber realizado la MCPE planteando factores clave, internos y externos, asignando las calificaciones correspondientes y definiendo las posibles estrategias a realizar según las anteriores matrices se ha obtenido resultados positivos en cuanto a las estrategias planteadas.

Teniendo en cuenta que el mayor puntaje que puede obtener cada estrategia es de 8 (100%), el método de escogencia de las estrategias factibles es determinando el mínimo porcentaje del total de la calificación que pueden obtener cada una de ellas.

En este caso se ha determinado escoger las estrategias que obtengan un puntaje mayor al 60% es decir superior a 4.8. por tanto las estrategias que resultaron factibles son las de *Penetración en el mercado* y *Desarrollo de mercado*.

9.5.1 Decisión Estratégica: de acuerdo a las estrategias definidas anteriormente se describen a continuación las acciones que contribuirán a la ejecución eficaz de las estrategias de negocio:

1. PENETRACIÓN EN EL MERCADO: con esta estrategia se busca concentrarse en un solo mercado con los productos actuales de la empresa.

- Realizar de manera intensiva campañas publicitarias por medio de las cuales se busque llegar a una mayor cantidad de población, utilizando canales como pautas radiales, publicidad escrita en diarios y revistas de publicación regional y de igual manera en televisión por medio de los canales regionales. Así como también utilizar insertos y volantes.

Para este propósito se necesita el compromiso serio y decidido de Gerencia con el fin de brindar el apoyo suficiente para la realización eficiente y oportuna de estas actividades que darán como resultado un mejoramiento en la situación general de Sulerna, pues habrá logrado incrementar su nivel de ventas, llegar a un mayor número de clientes, aumentar la rentabilidad y mejorar su posicionamiento en el mercado.

- Realizar eventos especiales semanalmente según las diferentes épocas del año y en días ordinarios, realizar programas de promoción innovadores con los cuales el cliente se sienta atraído a visitar, volver y recomendar Sulerna.

En los diferentes días definir un producto o categoría de productos que serán de preparación especial, ofreciendo combos, obsequios, descuentos y demás sorpresas adicionales con el respectivo consumo de los mismos.

- Capacitar al personal de Sulerna no solamente en lo relacionado a conocimientos técnicos, manipulación de alimentos o fabricación si no también en aspectos como Atención al cliente, puesto que la variedad de productos e instalaciones llamativas no garantiza que exista una mayor demanda, al contrario sin el motor dinamizador de la empresa y sin su adecuado comportamiento frente al mercado, todo el valor agregado que exista se desperdicia.

El personal de Sulerna debe ser lo suficientemente comprometido para lograr de manera inteligente y creativa captar y asegurar a toda persona que visita la Panadería. De esta manera se tendrá un personal capaz de informar de dar información completa al cliente sobre todos los productos que existe en ella, estar enterado del plato del día y en general las diferentes opciones de consumo que tenga según el precio, los gustos y tendencias que se perciban del cliente.

- De igual manera al cliente interno el cliente externo debe ser motivado a regresar a la Panadería con el fin de asegurar la completa satisfacción, crear lealtad hacia la empresa y el aumento del nivel de ventas.
- Ofrecer luego de las comidas un pasabocas (dulce) demostrando el especial interés que tiene la empresa en satisfacer integralmente su mercado y conservarlo.
- Colocar un buzón de sugerencias y revisarlo continuamente para estudiar las recomendaciones que los clientes aportan.
- La creación de productos y servicios nuevos es una opción estratégica que ofrecerá excelentes beneficios a la empresa. No necesariamente la existencia de productos nuevos si no también el mejoramiento de los mismos, la forma de presentación (vajilla utilizada, típica según diferentes regiones, utensilios) la decoración del lugar, los diferentes ambientes que se puedan exhibir. En cuanto a la comida en si, ofrecer combos y promociones para diferentes edades (junior, familiar, especiales, ejecutivos económicos, etc)

La innovación en este aspecto debe tomar una importancia fundamental pues el cliente no solamente necesita variedad de productos si no también aspectos que den valor agregado a lo que están consumiendo, al lugar que visitan y además que sus expectativas sean excedidas para tener la plena confianza de consumir los productos, de volver y recomendar de manera positiva el lugar que visita.

- Otra forma de atraer clientes sería la realización de eventos en vivo por ejemplo la presentación de tríos o grupos musicales que acompañen en fechas especiales.

2. DESARROLLO DE MERCADO: consiste en agregar nuevos consumidores a los mercados actuales.

- Se debe tener en cuenta la demanda del mercado, en este caso por el actual estilo de vida donde en una familia son mas las personas que trabajan y el crecimiento de la ciudad es inminente, la demanda de este tipo de productos y servicios esta en continuo crecimiento. Por ello es importante crear medios para lograr aumentar su mercado a través de la captación directa de clientes. Una manera es la visita a las diferentes empresas, ofreciendo información completa sobre los precios y productos que se brindan es clave en el cumplimiento de este objetivo puesto que se consigue un mayor conocimiento de la empresa por parte del mercado así la población en general tendrá la suficiente claridad al momento de elegir el establecimiento que va a visitar.
- La apertura de una sucursal ofrece efectos positivos en el objetivo perseguido por esta estrategia, para ello es importante la investigación de los posibles lugares de ubicación.

Además, la sucursal tendrá las mismas las mismas características de calidad que el local principal para conservar los estándares con los que actualmente trabaja y no perder la buena imagen que tiene, llegando al mercado actual.

El mejorar la calidad y luchar por mantenerla es una estrategia muy acertada puesto que al ofrecer una plena satisfacción con el actual servicio y los actuales productos, el mercado que se está atendiendo continuará visitando Panadería Sulerna y no solamente se conseguirá asegurar su mercado si no que a través del *Marketing Viral* logrado por los clientes satisfechos con el servicio la empresa será recomendada y promocionada a través de ellas logrando llegar a abarcar un mayor mercado, aumentar el nivel de ventas y mejorar su posicionamiento.

Todo esto teniendo en cuenta que el mercado exigirá mejores condiciones y mayor calidad en los servicios prestados por Panadería Sulerna.

- Realizar estudios para saber que periódicos compran, que emisoras escuchan con mas frecuencia, enfocados a conocer los medios mas eficaces para la realización de la publicidad de Sulerna.
- La manera de promocionar los diferentes productos ofrecidos varía según el mismo producto y el mercado al que se dirige, de esta manera la creación de diferentes formas de llegar a un mercado determinado juega un papel importante pues se tendrán en cuenta características específicas del mismo y se logrará cumplir mas directa y eficaz el objetivo de dicha campaña llegando al cliente correcto con los productos correctos.

10. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Posterior a la formulación de las estrategias corporativas a través de las diferentes matrices se continúa con la formulación de la Estrategias de Marketing, puesto que guardan una gran relación con las anteriormente descritas de modo que exista un verdadero soporte estratégico por medio del cual se cumplan los objetivos que persigue Panadería Sulerna.

A continuación se exponen las estrategias que se han definido según la naturaleza de la empresa:

➤ ESTRATEGIAS PARA ATRAER NUEVOS CLIENTES

- **Aumentar la disposición de compra:** a través de la promoción y publicidad que se realizará se expondrán los beneficios que obtiene el cliente al consumir los productos de Panadería Sulerna y de igual manera las opciones que tiene el cliente actual al decidir visitar la Panadería en lugar de desplazarse hasta sus hogares luego de trabajar, estudiar y demás ocupaciones que requieran su estadía en el centro de la ciudad. Entre otros beneficios ya mencionados.

➤ ESTRATEGIAS PARA AUMENTAR LA TASA DE COMPRA ENTRE USUARIOS

- **Aumentar los volúmenes de compra:** ofreciendo bonos, combos y precios especiales según la preferencia del cliente y así se logrará el mayor consumo de los productos por una mayor cantidad de clientes.

➤ ESTRATEGIAS PARA EXPANDIR EL MERCADO SERVIDO:

- **Estrategias para captar clientes de los competidores:** mediante esta estrategia es posible llegar a nichos de mercado que las empresas existentes no han detectado, de acuerdo a características especiales que diferencien o hagan mas atractivos los productos de Panadería Sulerna.

De esta manera se logra una ventaja competitiva en cuanto a los atributos que los clientes distinguen en los productos ofrecidos y que no se encuentran en las otras empresas aunque se vendan productos similares.

- Estrategias para conservar la demanda de los consumidores actuales:

- ✓ *Mejorar la lealtad del cliente:* buscando ofrecer garantías para que el cliente se sienta seguro al momento de consumir los productos y de la misma manera sienta la confianza de expresar alguna inconformidad con el servicio prestado. La existencia del servicio al cliente es esencial en el cumplimiento de este objetivo, puesto que se refleja la importancia que adquiere la opinión de quien visita la empresa y así mismo el interés por conocer, evalúa el servicio, las mejoras que deben hacerse para lograr una plena satisfacción.
- ✓ *Marketing de relación:* establecer acuerdos con los clientes de Sulerna ofreciendo beneficios adicionales por compras de determinados montos o productos y así mismo por llevar nuevos clientes; estas acciones facilitarán el acercamiento a ellos y el conocimiento pleno de sus expectativas.

11. INDICES DE GESTIÓN

Los índices de gestión se clasifican en tres grandes grupos:

1. Índices de gestión corporativos.
2. Índices de gestión corporativos.

1. INDICES DE GESTIÓN CORPORATIVOS:

a. PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:

$$\frac{\text{TOTAL POBLACIÓN CON POSIBILIDAD DE CONSUMO}}{\text{TOTAL DE POBLACIÓN}} \times 100$$

META: 18% Anual

b. INDICE DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

$$\frac{\text{NO DE QUEJAS DE INSATISFACCIÓN Y CALIDAD DEL SERVICIO}}{\text{NO DE QUEJAS RECIBIDAS MENSUALMENTE}} \times 100$$

META: 3%

2. INDICES DE GESTIÓN OPERATIVOS:

a. INDICES DE EFICIENCIA (Productividad en ventas):

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{COSTO TOTAL DE MANO DE OBRA}} \times 100$$

META: 40%

b. INDICES DE EFICACIA (Índice de deserción de clientes):

$$\frac{\text{CLIENTES PERIODO ACTUAL}}{\text{CLIENTES PERIODO ANTERIOR}} \times 100$$

META: 0 CLIENTES

c. INDICES DE EQUIDAD (Índices de inversión en capacitación):

$$\frac{\text{AUMENTO DE PRODUCCIÓN}}{\text{TOTAL INVERTIDO EN CURSOS Y CONFERENCIAS}} \times 100$$

META: 30%

d. FUNDAMENTALES O COMPETITIVOS (Índice de rentabilidad):

$$\frac{\text{TOTAL GASTOS DEL PERIODO}}{\text{TOTAL VENTAS DEL PERIODO}} \times 100$$

META: 40%

e. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN CON EL TRABAJO:

$$\frac{\text{No MENSUAL FALTAS NO JUSTIFICADAS}}{\text{No MENSUAL FALTAS PROMEDIO}} \times 100$$

META: 0 faltas

f. CAUSALES (INDICE DE SUGERENCIA DE CLIENTES INTERNOS):

$$\frac{\text{No DE SUGERENCIAS AL MES}}{\text{No DE PERSONAS QUE TRABAJAN}} \times 100$$

META: 40%

g. INDICES DE ACTIVIDAD:

$$\frac{\text{No DE EVENTOS REALIZADOS} \times 100}{\text{No DE EVENTOS PLANEADOS}}$$

META: 70%

$$\frac{\text{No DE CURSOS EJECUTADOS} \times 100}{\text{No DE CURSOS DE CAPACITACIÓN PLANEADOS}}$$

META: 80%

12. PLAN OPERATIVO

Objetivo 1: Generar, mantener y asegurar la demanda adecuada y repetitiva que conduzca a la maximización de las ventas y el posterior aumento en la participación del mercado.							
ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES.
<ul style="list-style-type: none"> - Penetración de mercado. - Desarrollo de mercado. - Expandir el mercado servido. - Atraer nuevos clientes y aumentar la tas de compra entre usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la calidad de los productos que ofrece la empresa para mejorar el posicionamiento en el mercado a través de una intensa campaña publicitaria dirigida a la comunicación extensiva de las ventajas con que cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la imagen de Restaurante - Aumentar el nivel de participación en el mercado. - Aumento de un 30% en las ventas. - Obtener reconocimiento en el mercado regional. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un área de mercadeo encargada de orientar políticas de producto, precio, plaza y promoción. - Utilizar diferentes medios publicitarios para mejorar el conocimiento de Sulerna en el mercado. - Intensificar actividades de comercialización. - Realizar eventos especiales por épocas del año. - Dar incentivos a clientes nuevos o descuentos por volúmenes de compra. 	Gerente	4 meses Periódicamente	2.500.000 500.000 700.000	<ul style="list-style-type: none"> - Porcentaje de participación en el mercado. - Numero de clientes nuevos por semana. - Utilización de medios publicitarios. - Nivel de satisfacción del cliente.

OBJETIVO 2: Implementar el control operacional y financiero que permita orientar la política de racionalización de recursos y productividad integral.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES.
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de producto o servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar estándares de desempeño del personal para medir su grado de eficiencia. - Control de ventas, costos y gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de métodos y procedimientos. - Determinar controles para cada vendedor según ventas totales, por categorías, mensuales. - Elaborar registros sistematizados de costos según las categorías de productos, utilización de materia prima en cada una y su costo, para determinar la rentabilidad del negocio. -Disminución de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar entrevistas con trabajadores según los cargos y áreas para establecer el Manual de Procesos. - Identificación del consumo de materia prima, alimentos, bebidas y demás suministros. - Evaluación de participación de cada categoría en las utilidades de la empresa. - Realización de estudio de tiempos y movimientos para optimizar el tiempo requerido para cada actividad. 	Gerencia	3 meses	2.000.000	<ul style="list-style-type: none"> -Utilización correcta del Manual de Procesos. - nivel de mejoramiento del servicio. - Manejo de entrada y salida de materia prima.

OBJETIVO3: Realizar monitoreos del entorno periódicamente que arrojen información valiosa sobre las tendencias de consumo actual en este tipo de establecimientos.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES.
<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de mercado. - Desarrollo de producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar estudios dirigidos a los clientes actuales de la empresa para conocer el nivel de satisfacción, así como también los cambios que esperan y a través de la satisfacción del mercado que actualmente atiende lograr extender la imagen de la empresa y aumentar su cobertura. - Realizar investigaciones para determinar ventajas competitivas con las cuales debe trabajar la empresa para aumentar su competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el grado de cobertura. - Determinar la posición relativa de Sulerna frente a la Competencia respecto al servicio. - Determinar tendencias de consumo según estrato, ocupación, estilo de vida. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de encuestas a clientes enfocadas a evaluar aspectos específicos del servicio. - Diseñar estudios en los momentos de prestación del servicio (momentos de verdad) - Contratar asesorías en Investigación de Mercado. - Realizar estudios poblaciones para conocer el grado de aceptación en el mercado. - Promocionar productos nuevos en la panadería a través de degustaciones y promociones. 	Gerencia	Periódicamente	4.000.000	<ul style="list-style-type: none"> - Estudios realizados. -Asesorías contratadas.

OBJETIVO 4: Mejorar el manejo administrativo de Sulerna con el fin de garantizar su correcto funcionamiento.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES.
- Desarrollo del servicio o producto.	- Capacitar a los directivos para mejorar la gestión administrativa por medio de cursos que organiza la Cámara de Comercio o el Sena. -Establecimiento de un adecuado proceso administrativo.	-Funcionamiento eficiente del proceso administrativo. - Perfeccionar el desempeño para obtener excelencia en el servicio.	- Contratar asesorías con el fin de recibir capacitaciones en cuanto al manejo de personal, solución de conflictos, liderazgo, toma de decisiones. - Diseñar programa de administración participativa.	Gerencia	Semestralmente	2.000.000	-Número de asesorías contratadas y efectivas. - Número de quejas de empleados

OBJETIVO 5. Incrementar el nivel de satisfacción del cliente

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES.
<ul style="list-style-type: none"> - Aumento en la disposición y volúmenes de compra. - Marketing de relación. - Penetración en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar la ubicación favorable de Sulerna para llegar a segmentos de mercado acordes al ritmo acelerado de la vida actual. - Mantener el nivel de satisfacción de los clientes realizando eventos mensuales como rifas y descuentos para contrarrestar los precios bajos con que trabajan los negocios informales, así mismo mejorar cada día la calidad de los productos que se ofrecen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes 100% satisfechos - Clientes fieles y leales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer bonos, combos, promociones y Precios especiales. - Establecer acuerdos de descuentos por traer nuevos clientes o por volúmenes de compra. - Buzón de sugerencias. - Incentivar clientes fieles y nuevos de la empresa. - Capacitar al personal en cuanto a servicio al cliente. - Ofrecer tarjetas de descuentos por compras de productos especiales. - Eventos en vivo en fechas especiales. - Realizar entrevistas personales de directivos con los clientes - Informar correctamente al cliente sobre horarios y servicios del restaurante. 	<ul style="list-style-type: none"> Administrador Personal de mesas 	<ul style="list-style-type: none"> Mensualmente Periódicamente Periódicamente 	<ul style="list-style-type: none"> 100.000 0 	<ul style="list-style-type: none"> _ Sugerencias atendidas. - Clientes nuevos. -Estudios realizados. - Eventos realizados.

OBJETIVO 6: Disponer de un Talento Humano eficiente y comprometido con la organización que garantice la prestación de un excelente servicio.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS Y MARKETING	ESTRATEGIAS FUNCIONALES DOFA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	INDICADORES.
- Penetración en el mercado.	-Capacitar al personal directivo y operativo con el fin de mejorar los procesos de la empresa en diferentes áreas de desarrollo. - Acogerse a leyes laborales que protegen la estabilidad del trabajador liquidando el valor justo de acuerdo al horario. - Elaborar programas de motivación para sensibilizar al personal con los objetivos que persigue la empresa y desarrollar sentido de pertenencia.	- Aplicar el Manual de Funciones. - Mejorar notablemente las condiciones de trabajo y beneficios al personal. - Crear sistema de reconocimiento del trabajo como fundamento dentro del desarrollo personal. - Talento humano capacitado de forma integral. - Mejoramiento en la prestación del servicio.	- Realizar descripción y análisis de cargos y desarrollar una escala salarial competitiva según los perfiles. - Realizar jornadas de sensibilización con el personal donde se estrechen las relaciones entre jefes y subordinados. - implementar un proceso de selección y vinculación de personal. - evaluar necesidades de capacitación de los diferentes cargos. - Establecer programas de incentivos al personal por ventas. - Sistema de turnos.	Gerencia Contadora Personal de Todas las áreas	1 mes Periódicamente	200.000 1.000.000	- Numero de capacitaciones realizadas. - Utilización del Manual de Funciones. - Empleados satisfechos con las condiciones de trabajo. - Grado de ausentismo.

CONCLUSIONES

1. Panadería Sulerna es una empresa que aunque lleva poco tiempo en el mercado se ha posicionado de manera satisfactoria en la mente de sus clientes logrando cumplir efectivamente sus expectativas.
2. El Talento Humano posee las herramientas y medios necesarios para llevar a cabo sus actividades, pero el Clima Organizacional existente no ofrece condiciones que favorezcan el crecimiento integral del individuo tanto de manera personal como profesional.
3. El manejo administrativo que ha tenido la empresa, le ha permitido mantenerse en el mercado dando cumplimiento a los requerimientos básicos de sobrevivencia , pero carece de una visión adecuada hacia el mejoramiento continuo de sus procesos como parte fundamental en el proceso administrativo que dirija a Sulerna hacia la excelencia.
4. La mayoría de clientes que visitan Sulerna son empleados y los motivos que tienen para visitar la empresa se relacionan con la Rapidez del Servicio y la Ubicación , dando como resultado el mayor consumo de productos pertenecientes a Cafetería, Panadería y Restaurante.
5. El Direccionamiento Estratégico establecido por la Empresa no es dado a conocer al personal ocasionando la falta de pertenencia hacia la empresa puesto que se ignora la real importancia que tiene en el cumplimiento de los objetivos que persigue Sulerna.
6. El conocimiento que la empresa tiene de su entorno se basa principalmente en la competencia y las condiciones de las empresas que ofrecen servicios similares, mas no existe un verdadero interés en estudiar las posibles oportunidades que ofrezca el medio ni las amenazas que representan peligro para su supervivencia.

7. Las condiciones de prestación del servicio han hecho que se logre una buena satisfacción del cliente, sin embargo no se realizan estudios que favorezcan el conocimiento de las tendencias del consumo en el mercado ni los cambios en los gustos del cliente.

RECOMENDACIONES

1. A pesar de lograr mantenerse en el mercado y alcanzar cumplimiento efectivo en las expectativas del cliente es preciso fijar un programa de promoción mediante el cual se determinan las acciones necesarias para lograr un mayor conocimiento de la empresa en el mercado, posicionarla en la mente del cliente y así mejorar su actividad comercial.
2. Reconocer el valor que representa el personal de Sulerna proporcionando todos los medios que son necesarios para el desarrollo del mismo, comenzando por evaluar la escala salarial y adecuarla según los horarios de trabajo y las funciones desempeñadas, así como también brindar una capacitación constante y actualizada según la evolución de las condiciones competitivas actuales.
3. Establecer mecanismos de control en todas las áreas de la empresa con el fin de evaluar el rendimiento en cada una y determinar el nivel desempeño del personal.
4. Implementar un programa de control relacionado con las ventas por medio del cual se determine la participación de cada categoría de productos en las utilidades de la empresa y teniendo en cuenta los costos establecer actividades que permitan impulsar la categoría que mayor porcentaje represente.

ANEXOS

ANEXO A

ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE PANADERIA Y RESTAURANTE SULERNA

CUESTIONARIO 1

OBJETIVO: Conocer la opinión del personal en cuanto al grado de aceptación y satisfacción del cliente según su percepción.

1. Piensa usted que la empresa garantiza un nivel adecuado de satisfacción con los productos que ofrece?

SI ____ NO ____

Porqué? _____

2. Según su opinión cuáles son los factores que impiden que los clientes se sientan satisfechos con los productos y servicios de Panadería Sulerna?

3. Qué aspectos debería mejorar la empresa para lograr un mayor flujo de clientes?

4. En su concepto, que nivel de aceptación por parte del cliente tiene la empresa frente a la competencia?

5. Considera usted necesario el estudio del cliente?

SI ____ NO ____

Porque? _____

CUESTIONARIO 2

OBJETIVO: Determinar el grado de motivación y condiciones de trabajo del personal de Panadería Sulerna.

1.Cuál es su nivel académico?

2. Las labores que realiza necesitan un determinado nivel de experiencia?

SI _____ NO _____

3. Existen programas de capacitación aplicables a su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

4. Cree que la capacitación es suficiente?

SI _____ NO _____

Porqué? _____

5. Como colaborador de la empresa que tan motivado está?

Muy motivado _____

Motivado _____

Poco motivado _____

Desmotivado _____

6. Cómo es su relación con sus jefes?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

7. Considera que sus jefes le brindan la confianza y herramientas necesarias para desempeñar bien su cargo?

SI _____ NO _____

PORQUÉ? _____

8. Posee las herramientas e instrumentos necesarios para desempeñar bien su cargo?

SI _____ NO _____

PORQUÉ? _____

9. Considera que el ambiente de su oficina o lugar de trabajo es el mas adecuado para realizar las funciones que le competen?

SI _____ NO _____

PORQUÉ? _____

10. Indique los factores que hacen agradable su lugar de trabajo.

11. Indique los factores que harían agradable su lugar de trabajo.

12. A qué tipo de riesgos está expuesto?

13. El nivel de remuneración es:

Excelente: _____ Regular: _____

Bueno: _____ Malo: _____

CUESTIONARIO 3

OBJETIVO: Obtener información que contribuya a formular el redireccionamiento estratégico.

1. Qué aspecto o factor cree usted que más influye en la decisión de visitar Panadería Sulerna en los clientes?

2. Como visualiza Panadería y Restaurante Sulerna dentro de 5 años?

3. Describa los objetivos o metas que deba plantearse la empresa.

ANEXO B.

ENTREVISTA REALIZADA AL CLIENTE DE PANADERÍA SULERNA

En nombre de la Panadería y Restaurante Sulerna le expresamos un cordial saludo y el agradecimiento al contestar el siguiente cuestionario para el desarrollo de la investigación de mercados que se está llevando a cabo.

INFORMACIÓN GENERAL

1. Actividad actual (ocupación)

- | | |
|----------------------|------------------------|
| a. Estudiante _____ | c. Ama de casa _____ |
| b. Empleado _____ | d. Independiente _____ |
| e. Otro, cuál? _____ | |

2. Estrato:

- a. Medio Alto _____ b. Medio Bajo _____ c. Medio _____ d. Alto _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

3. Con qué frecuencia visita Panadería Sulerna?

- | | |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| a. Diariamente _____ | b. Varias veces a la semana _____ |
| c. Una vez a la semana _____ | d. Una vez al mes _____ |
| e. Una vez cada 2 meses _____ | f. Irregularmente _____ |

4.Cuál fue la necesidad o motivación que lo impulsó a visitar Panadería Sulerna?

- | | |
|--------------------------------|---|
| a. Ubicación _____ | b. Rapidez y calidad del servicio _____ |
| c. Ambiente y Decoración _____ | d. Comodidad y Confort _____ |
| e. Variedad y Sabor _____ | |

5. De los productos que acaba de consumir califique según su percepción de 1 a 5 donde...

1. Pésima (o) 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente

ATRIBUTO PRODUCTO	Px	PRESENT DEL PCTO	CAL DE PCTOS	VAR DE PCTOS	ATENCIÓN	CALIDAD DE INSTALAC	ASEO DE INST	NA NC
Cafetería								
Comidas Rápidas								
Restaurante								
Pan y Pastel								
Frutería y Heladería								

6. ¿Qué productos son los que más consume en Panadería y Restaurante Sulerna?

7. ¿Qué cambios debería hacer Panadería y Restaurante Sulerna para mejorar su servicio?

- a. Diversificación de Pctos _____ b. Servicio a domicilio _____
 c. Mejorar Precios _____ d. Tener promociones _____
 e. Otro _____ Cuál? _____

8. De los siguientes establecimientos califique de 1 a 5 y según su criterio donde:

1. Pésima (o) 2. Malo 3. Regular 4. Bueno 5. Excelente

ATRIBUTO EMPRESA	Px	PRESEN DEL PCTO	CAL DE PCTOS	VAR DE PCTOS	ATENCIÓN	CALID de INS	ASEO DE INST	NA NC
LA MERCED								
LA ESPIGA								
SABROPAN								

9. ¿Cuál de las siguientes expresiones cual refleja mejor su disponibilidad de seguir visitando Panadería y Restaurante Sulerna?.

- a. Definitivamente volvería _____ b. Probablemente volvería _____
 c. Podría volver o no volver _____ d. Probablemente no volvería _____
 e. Definitivamente no volvería _____

10. ¿Recomendaría usted a sus amigos y personas este establecimiento?

- a. Definitivamente lo recomendaría _____
 b. Probablemente lo recomendaría _____
 c. Tal vez no lo recomendaría _____
 d. Nunca lo recomendaría _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENCUESTADOR:

ANEXO C

ENTREVISTA DIRIGIDA A LAS EMPRESAS COMPETIDORAS

1. Mercado:

- Años de permanencia en el mercado
- ¿Cuál es su portafolio de productos? – Cuantos productos ofrece, según categorías (cafetería, restaurante, frutería, etc.)
- ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa? – hacia que tipo de población se dirige.
- ¿Cómo considera la calidad de sus servicios?
- ¿Cuál es la imagen de la empresa en el sector?
- ¿Se conoce el nivel de satisfacción del cliente con los servicios que ofrece la empresa?- ¿Se realizan estudios?

2. Competencia:

- ¿Qué opina acerca de su competencia?
- ¿Cuál considera que es su principal competencia?
- ¿Qué aspectos considera que lo diferencian de la competencia?
- ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores? (Se presenta con frecuencia?)
- ¿Qué tan fácil es que los competidores se desarrollen?

3. Talento humano:

- ¿El personal de la empresa está capacitado?
- ¿Cuál es el grado de motivación del TH , cuál es su percepción?
- ¿La empresa cuenta con un programa de evaluación del TH?

- ¿Existe una clara definición de funciones? El personal conoce sus funciones y responsabilidades?

4. Direccionamiento estratégico- gestión administrativa:

- ¿La empresa tiene una misión, visión, objetivos, claramente definidos y divulgados? Existe una estructura organizacional?
- ¿La gerencia utiliza un estilo participativo en su accionar?
- ¿Cuales son las fortalezas y debilidades y que oportunidades y amenazas percibe del medio?

5. Tecnología:

- ¿Cual es el nivel tecnológico que utiliza la empresa? ¿ Es adecuado?
- ¿Qué impide mejorar el nivel tecnológico?

6. Financiero:

- ¿La empresa ha mantenido su posición financiera?
- ¿Cuál es la rentabilidad del negocio, se ha mantenido?
- ¿Cuál es el nivel de ventas?

Generales:

- ¿Cómo se manifiesta la rivalidad en el sector?
- ¿Existen sustitutos para el servicio y productos que ofrece la empresa?
- ¿Como es la relación con los proveedores? ¿Cuántos son?

ANEXO D.

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Teniendo en cuenta la definición de la competencia, se tuvo en cuenta las empresas de tipo similar a Sulerna y que se encuentran en un radio de tres cuadras a la redonda; teniendo en cuenta las principales se determinó la participación en el mercado así:

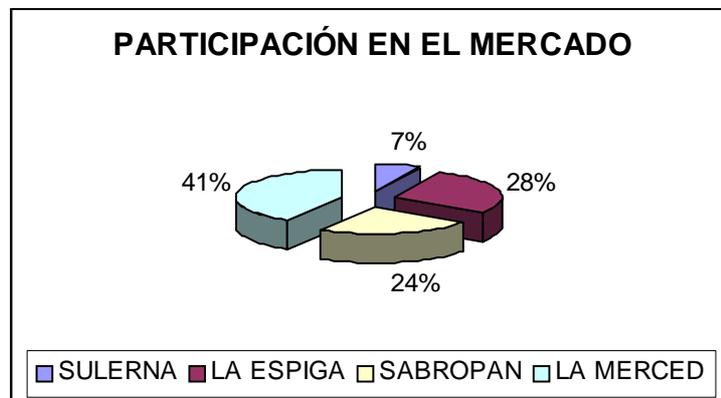
Tabla 37: Nivel de ventas de empresas competidoras.

NVEL DE VENTAS DE EMPRESAS COMPETIDORAS

EMPRESA	NIVEL DE VENTAS	PORCENTAJE
SULERNA 22	20.000.000	7%
LA MERCED	120.000.000	28%
LA ESPIGA	80.000.000	24%
SABROPAN	70.000.000	41%

Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

Figura 22. Participación en el mercado.



Fuente: Esta Investigación. Pasto, 2006.

La Merced es una empresa con una gran trayectoria en la ciudad y proporciona a la población una muy buena opción en lo que a Restaurantes se refiere y esto se ve reflejado en su nivel de ventas que representa casi la mitad del mercado.

Sabropan y La Espiga cuentan cada una con sucursales y tienen su mercado definido de acuerdo al sitio donde se encuentra cada una.

Panadería y Restaurante Sulerna cuenta con un 7% de participación en el mercado. Esto indica que del total de la población muy pocas personas visitan Panadería Sulerna es por ello que este aspecto se considera una debilidad, sin embargo como se observó en el Estudio dentro del mercado que atiende Panadería Sulerna existe un alto nivel de satisfacción ofrecido por esta empresa. Es por ello importante que a partir de estos análisis se formulen estrategias dirigidas especialmente a incrementar su nivel de participación pues de ello depende el crecimiento de la empresa, la capacidad para enfrentar la competencia y la capacidad para lograr posicionarse cada vez mas en la mente de los consumidores.

ANEXO E.**CRECIMIENTO REAL DEL PIB DEPARTAMENTAL POR GRANDES DIVISIONES DE LA CIU 1989-2000p.**

CONCEPTO / AÑO	1990	1991	1992	1993	1994	1995
1, AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	1,9	-1,7	-0,1	3,5	-0,1	-8,8
2. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	11,4	35,7	-13,7	43,7	0,6	-43,6
3, INDUSTRIA MANUFACTURERA	3,7	-4	6,4	9,3	2,7	14,3
MEDIANA INDUSTRIA	3,4	-7,2	10,4	1,8	3,6	12,3
PEQUEÑA INDUSTRIA	4,1	2,8	-1,4	25,9	1,3	18
4, ELECTRICIDAD Y AGUA	-51,1	265,7	-48,5	-3,6	1,2	-3,1
5, CONSTRUCCIÓN	1,5	14,3	-13,5	31	21,4	-6,4
6, COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	-1,1	3,7	2,8	6,2	9,2	4
COMERCIO INTERIOR	-1,5	3,9	2,8	6,4	9,7	4
RESTAURANTES Y HOTELES	2,9	1,8	3,2	4,1	4,1	4,2
7, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	14,2	2,3	4,4	7,6	5,2	11,1
8, ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	8,5	6	0,6	1,5	12,2	6,4
9, SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	-3,1	-3,8	-6,7	0,6	2,2	0,3
Menos: Servicios Bancarios Imputados	3,6	43,3	-4,4	6,9	37,2	25,4
Subtotal Valor Agregado	1	0,4	-2,3	5,3	3,6	-2,4
Más: Derechos e impuestos sobre importaciones	50,7	67,8	27,3	4,5	-3,1	28,7
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	1,7	1,8	-1,3	5,2	3,3	-1,1

Fuente: Universidad de Nariño, FACEA, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño
P: Información provisional

CONCEPTO / AÑO	1996	1997	1998	1999	2000p
1, AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	10,8	-0,9	5,9	4,9	1
2. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	2,8	-12,8	-3,2	37,1	-4,8
3, INDUSTRIA MANUFACTURERA	22,1	12,1	-33,8	-0,4	3
MEDIANA INDUSTRIA	-0,3	-17,8	-6,3	-2	-1,3
PEQUEÑA INDUSTRIA	61	44,3	-50,6	1,4	7,8
4, ELECTRICIDAD Y AGUA	-109	29,3	582,4	11,5	-33,8
5, CONSTRUCCIÓN	-55,2	-9,6	-1,6	-14,1	0,1
6, COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	6,8	5,7	3,1	1,7	1,1
COMERCIO INTERIOR	6,8	5,9	3,2	1,7	1,2
RESTAURANTES Y HOTELES	6,4	3,3	2	2	0
7, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	2,9	2,6	-7,3	15,9	-3,5
8, ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	8,2	2,8	2,5	-2,4	0,4
9, SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	6,1	0,6	5,3	3,6	1,7
Menos: Servicios Bancarios Imputados	19,9	8,1	-1,8	-26,8	-0,4
Subtotal Valor Agregado	3,8	1,3	0,3	5	1
Más: Derechos e impuestos sobre importaciones	-5,6	8,5	-7,1	-16,9	-7,5
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	3,3	1,7	-0,1	3,9	0,7

Fuente: Universidad de Nariño, FACEA, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño
P: Información provisional

ANEXO F.**CRECIMIENTO REAL DEL PIB DEPARTAMENTAL POR GRANDES DIVISIONES DE LA CIU 2000-2002p.**

CONCEPTO / AÑO	2000	2001	2002p
1, AGROPECUARIO, SILVICULTURA Y PESCA	0,8	4,5	5,6
2. EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	-4,8	-9,3	-5,8
3, INDUSTRIA MANUFACTURERA	3	11,8	-0,9
MEDIANA INDUSTRIA	-1,3	15,6	-2,5
PEQUEÑA INDUSTRIA	7,8	7,9	0,9
4, ELECTRICIDAD Y AGUA	-33,8	208,1	0,5
5, CONSTRUCCIÓN	0,1	15,8	9,9
6, COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	1,2	2,7	2,5
COMERCIO INTERIOR	1,2	2,7	2,5
RESTAURANTES Y HOTELES	2,1	2	2
7, TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIÓN	1,5	2	3,2
8, ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS, SEGUROS, INMUEBLES Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS	1,7	1,6	2,4
9, SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	2,7	-18,3	-6
Menos: Servicios Bancarios Imputados	-0,4	-3,4	1,8
Subtotal Valor Agregado	1,7	-2,1	1,7
Más: Derechos e impuestos sobre importaciones	-7,5	-4,4	1,8
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)	1,4	-2,2	1,7

Fuente: Universidad de Nariño, FACEA, CEDRE, Cuentas Económicas de Nariño
P: Información provisional

BIBLIOGRAFÍA

- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Legis 1994.
- GODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1997.
- GARZÓN, Manuel A. Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Facultad de Ciencias Administrativas UNAD 2000.
- MENDEZ, Carlos. Metodología de la investigación para Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1994.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 1992.
- GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing Estrategias y Programas. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1999.
- POPE, Jeffrey. Investigación de Mercados. Santafé de Bogotá. Editorial Norma 1984.
- SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Santafé de Bogotá. Tercer mundo Editores 2003.
- Informe de Coyuntura y Empleo en Pasto Agosto 2003 a Julio de 2004. Cámara de Comercio.
- Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño 2004 – 2007.
- Cuentas Económicas de Nariño, CEDRE. Universidad De Nariño. 2002.