

MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LOS
RESTAURANTES Y ASADEROS COKORIN

DARIO MAURICIO GUERRERO BRAVO
ALEX IAN PAREDES CABRERA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2002

MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA PARA LOS
RESTAURANTES Y ASADEROS COKORIN

DARIO MAURICIO GUERRERO BRAVO
ALEX IAN PAREDES CABRERA

Trabajo final del Diplomado en Alta Gerencia con Enfoque en Marketing
Internacional para Optar el Título de Administrador de Empresas.

ASESOR:

GERARDO MESIAS M.
Ingeniero Industrial, Especialista en Alta Gerencia

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2002

TABLA DE CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	1
1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	2
1.1 RESEÑA HISTORICA	2
1.2 MISION ACTUAL	3
1.3 VISION ACTUAL	3
1.4 VALORES CORPORATIVOS	3
2. PREPARACION DEL PLAN	5
3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	6
3.1 AUDITORIA INTERNA	6
3.1.1 Auditoria General	6
3.1.2 Auditoria mercadeo	10
3.1.3 Auditoria financiera	12
3.1.4 Auditoria producción	12
3.1.5 Auditoria investigación y desarrollo	13
3.2 MATRIZ DE EVALUACION FACTOR INTERNO (EFI)	15
3.3 AUDITORIA EXTERNA	17
3.4 MATRIZ DE EVALUACION FACTOR EXTERNO (EFE)	19
3.5 MATRIZ PERFIL COMPETITIVO	21
3.6 MATRIZ DOFA	24
3.7 MATRIZ DE VULNERABILIDAD	28

3.7.1	Análisis de vulnerabilidad	29
4.	PLANEACION ESTRATEGICA	31
4.1	DEFINICION HORIZONTE DEL TIEMPO	31
4.2	MATRIZ AXIOLOGICA	31
4.3	DEFINICION DE PRINCIPIOS CORPORATIVOS	32
4.4	MISION CORPORATIVA	33
4.5	VISION CORPORATIVA	33
4.6	OBJETIVOS CORPORATIVOS	34
4.7	ESTRATEGIAS CORPORATIVAS	35
4.7.1	Integración hacia atrás	35
4.7.2	Desarrollo del mercado	35
4.7.3	Penetración en el mercado	35
4.7.4	Desarrollo del producto	36
5.	FORMULACION ESTRATEGICA	37
5.1	MATRIZ DE BOSTON	37
6.	PROYECTOS ESTRATEGICOS	39
7.	PLAN OPERATIVO DE RESTAURANTES Y ASADEROS COKORIN	41
8.	CONCLUSIONES	46
9.	RECOMENDACIONES	48
10.	BIBLIOGRAFIA	50

INTRODUCCION

La competencia de nuestros días es muy agresiva cada vez se ofrecen más y mejores productos y servicios más aún en el campo de los restaurantes y asaderos, es importante estar a la vanguardia para lograr permanecer en el mercado.

Debido al estudio del módulo de Gerencia Estrategia y las ventajas reales que ofrece al aplicarlo. Se decidió realizar el análisis en la cadena de restaurantes y asaderos COKORIN por la situación actual que demuestra una pérdida considerable en la participación del mercado. Por tal razón se proponen algunos parámetros para el establecimiento de un modelo administrativo basado en la Gerencia Estratégica.

El análisis consiste en el desarrollo de los factores y matrices que afectan a la empresa tanto interna como externamente, el diagnóstico se basa en establecer qué áreas presentan mayores debilidades al igual que las fortalezas que mantienen el desarrollo económico, para luego proponer los cambios que de acuerdo al conocimiento adquirido son necesarios para lograr los proyectos, objetivos, estrategias y metas para el mejoramiento de la empresa.

1. PRESENTACION DE EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTORICA

El primer restaurante fue fundado el 18 de Diciembre de 1984 en la calle 21# 7-01 de la ciudad de Pasto (Nariño). Este primer restaurante se especializó en la venta de pollo asado.

En 1989 comenzó el proceso de diversificación de productos, con la apertura de su segundo restaurante, esto generó la iniciación de una nueva era de tecnología y desarrollo de productos, acompañado además del mejoramiento de la imagen de los puntos de venta.

La apertura de su tercer restaurante fue realizada en el año de 1993 en la Terminal de Transportes de Pasto, con una visión mucho más avanzada y tecnificada en su infraestructura. En 1999 se consolidó uno de los mejores restaurantes que posee COKORIN innovando sus procesos tanto de atención al cliente, como de producción.

1.2 MISION ACTUAL

Mejorar los productos que satisfagan el gusto para el total beneficio del consumidor final procurando dar alternativas innovadoras a través de la aplicación de tecnología, creatividad y servicios con valor agregado.

1.3 VISION ACTUAL

COKORIN se ha propuesto al finalizar la primera década de este milenio, ser la cadena de restaurantes de comidas y pollo asado preferidas por los nariñenses gracias a la calidad de los productos a la atención prestada siempre reconocida por sus clientes.

1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

- **Profesionalismo:** Hacemos las cosas bien porque estamos comprometidos en el futuro.
- **Productividad:** Somos eficientes y sacamos el mejor provecho de los recursos que tenemos a nuestra disposición para satisfacer las expectativas de nuestros clientes, y la empresa.

- **Persistencia:** No nos dejamos vencer jamás.
- **Buenos ciudadanos:** Somos “buenos persona” en todo sentido; somos ejemplo para los demás.
- **Los clientes:** Son nuestra razón de ser, nuestro sustento y nuestra inspiración.
- **Reconocimiento:** Obtener el reconocimiento y respeto de nuestros colaboradores.
- **Capacitación:** Entrenar y educar a nuestros colaboradores para el mutuo beneficio del individuo y de la empresa.
- **Comprometidos con el país:** Adherir a los códigos y prácticas industriales.
- **Superación:** Mejorar continuamente aquello que hacemos.
- **Sentido de pertenencia:** Amor y respeto al esfuerzo realizado durante años de trabajo.
- **Bien común:** Damos oportunidades de trabajo.

2. PREPARACIÓN DEL PLAN

En los restaurantes y asaderos COKORIN se llevó a cabo un análisis a nivel interno y externo con el fin de proponer el modelo de Gerencia Estratégica estudiado en el Diplomado de Alta Gerencia con énfasis en Mercadeo, para dicho estudio se llevó a cabo la aplicación del módulo que consiste en evaluar los factores que afectan a la empresa, como son las debilidades y fortalezas en su parte interna y las amenazas y oportunidades en lo concerniente en su parte externa.

El desarrollo del plan se efectuó en el lapso de dos meses para lo cual se contó con la valiosa colaboración del gerente y propietario, área administrativa y clientes internos a través de encuestas, reuniones y observación directa.

Se espera que los resultados de este análisis sean llevados a la práctica con el objetivo de tener una mayor participación en el mercado, además de la implementación de la Gerencia Estratégica como modelo administrativo.

3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

3.1 AUDITORIA INTERNA

3.1.1 Auditoria gerencial.

- ¿La empresa “COKORIN” tiene planes de acción anuales?

Sí, la organización planea sus estrategias anuales, para el transcurso de todo el año dependiendo de la capacidad financiera y logística.

- ¿Tiene la empresa visión, objetivos y metas claramente definidos?

No, la empresa tiene misión y visión definidas por los propietarios de la empresa pero no las tiene para la organización.

- ¿Controla y predice la organización, tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?

No, ya que la organización familiar no les compete, la situación política, social y económica; que es de vital importancia para la supervivencia de la empresa.

- ¿Usa la organización un enfoque estratégico con respecto a la toma de decisiones?

No, las decisiones se las toma en un entorno familiar.

- ¿Conoce la empresa la cultura corporativa?

Sí, pero no es muy clara ya que solo está enfocada hacia el servicio.

- ¿Conoce el personal con claridad sus funciones y responsabilidades?

Sí, ya que aparte de las funciones realizadas estas hacen rotación de personal.

- ¿El personal administrativo de apoyo tiene la autoridad necesaria para cumplir con los objetivos?

No, ya que el administrativo se rige a cumplir sus funciones y el gerente y su entorno familiar son los que toman las decisiones.

- ¿ ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?

Sí, pero este organigrama no es muy funcional y no están las funciones del personal.

- ¿Posee la organización manual de procedimientos administrativos y lo sigue?

Sí, sin embargo no han sido difundidos por la ineficiencia de la comunicación .

- ¿Posee y usa un manual de control internos?

No, por la sencillez de las tareas efectuadas en los diferentes procesos de cada área.

- ¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?

Sí, pero de forma muy empírica.

- ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?

No, ya que los trabajadores no se sienten a gusto y no logran mayores aspiraciones.

- ¿Existe satisfacción en el trabajo?

No, puesto que a veces se torna muy rutinario y no permite la realización de objetivos personales.

- ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?

No, la toma de decisiones recae solo en el gerente.

- ¿Son los coeficientes de rotación de personal bajos?

No, al contrario son muy altos.

- ¿Hay en la organización un buen sistema de comunicación?

No, la comunicación es distorsionada y de un solo sentido, es decir, de arriba hacia abajo; además se presenta un gran número de rumores que afectan el clima organizacional.

- ¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?

El sistema de recompensas no existe, pero de sanciones existe en forma empírica.

- ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?

En el momento se está desarrollando un cambio en los procesos y el servicio.

- ¿Cuenta con un adecuado programa de gerencia del talento humano?

No, como tampoco existen programas de administración de sueldos, ni políticas específicas.

- ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?

Sí, como también un efectivo control de ventas, inventarios y gastos.

3.1.2 Auditoria mercadeo.

- ¿Están las personas encargadas de la toma de decisiones solicitando suficiente investigación de mercadeo?. ¿Están utilizando los resultados?

Los estudios se están haciendo y el ideal es poderlos aplicar según los resultados que arrojen estos estudios.

- ¿Emplea la empresa los mejores métodos para pronósticos de ventas y mercados?

No, porque aún no se han diseñado estos métodos.

- ¿Analiza la gerencia en forma periódica la rentabilidad de productos, mercado, territorios y canales de distribución?

Sí, pero de una forma muy superficial, ya que la base únicamente son las ventas.

- ¿Se examinan periódicamente los costos de mercadeo?

Sí, adicionalmente se está realizando un sistema de costeo de producción.

- ¿Realiza la empresa análisis comercial e investigación conceptual adecuados, antes de invertir en nuevas ideas?

Sí, por ejemplo para la apertura de “COKORIN”, nos hicieron una investigación de mercado en el Centro Comercial Valle de Atríz; y poder invertir.

- ¿Cuáles productos deberían eliminarse?

Se debería eliminar, perros calientes y hamburguesas o mejorarlos.

- ¿Cuáles productos pueden añadirse?

Para el nuevo local se debe añadir las pastas, pizza, creps y wafers, dado que son productos nuevos y son de mayor atracción para la gente que acude a este centro comercial.

3.1.3 Auditoria financiera.

- ¿Han aumentado las razones de liquidez con el tiempo?

No, al contrario han bajado dada la recesión y el bajo poder adquisitivo de las personas y la competencia.

- ¿Ha crecido la empresa con el tiempo?

Sí, con gran rapidez y ha mejorado su servicio y calidad de sus productos hasta llegar a diversificar estos productos.

3.1.4 Auditoria producción.

- ¿Están las instalaciones ubicadas en forma efectiva y bien diseñadas?

Sí, los sitios de los locales están estratégicamente ubicados con gran afluencia de personas con diseños elegantes y sobrios.

- ¿Es apropiada la tecnología de proceso que se usa?

Sí, es apropiada ya que están dotadas de cuartos fríos, hornadores, cortadores, etc.

- ¿Cuenta con sistemas de control de producción?

Sí, además tiene control de inventarios, tiempos y movimientos.

- ¿Existen recompensas y sanciones en relación con la productividad?

No, no existe ningún tipo de recompensas pero existen sistemas de sanciones como, memorandos, suspensiones temporales, etc.

3.1.5 Auditoria investigación y desarrollo.

- ¿Analiza la industria en cuál está la empresa?

Sí, tienen información sobre el movimiento en el sector, nuevos competidores, capacidad financiera y ventas de los competidores

- ¿Posee la organización personal para realizar investigación?

No, se basan en estudios esporádicos e información recibidas por terceras personas.

- ¿Tiene instalaciones adecuadas y equipos para adelantar las investigaciones?

Si tienen las instalaciones, pero los equipos para la investigación no los tienen.

- ¿Aprovechan las nuevas ideas?

No, ellos se aferran a las viejas ideas en cuanto a los productos porque son seguros, pero en infraestructura y tecnología son innovadores.

3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – EFI

FACTORES CRITICOS	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
Habilidad para responder a la tecnología cambiante y a la competencia.	0.09	3	0.27
Comunicación y control gerencial	0.13	2	0.26
Sistemas contables	0.08	3	0.24
Lealtad y satisfacción del cliente	0.12	3	0.36
Razones de liquidez	0.12	2	0.36
Crecimiento de la empresa	0.1	3	0.3
Ubicación y diseño de instalaciones	0.13	3	0.39
Sistemas de recompensas y sanciones	0.11	1	0.11
Capacidad innovadora	0.07	2	0.14
Investigación y desarrollo	0.05	1	0.05
TOTAL	1.0		2.48

ANALISIS INTERNO

La empresa se encuentra por debajo del promedio en su análisis interno. En la capacidad directiva observamos que tiene dificultades en la comunicación y control gerencial; esto se debe a la dirección autocrática por parte de la dirección; al no existir comunicación de doble vía ni retroalimentación, como también observar que es fuerte en la habilidad para responder a la tecnología cambiante y a la competencia, por el sentido de innovación y continua información recibida por los medios.

En los factores que hablan del mercado podemos ver que la organización maneja un buen sistema de costos y una tasa de alta de rentabilidad, debido a los diferentes controles en el proceso, a su visión administrativa, la lealtad y satisfacción de sus clientes.

Es el factor financiero uno de los más complejos para estudio ya que a través del tiempo se han disminuido las ventas en los locales debido a la situación socioeconómica que vive el país en los últimos años, pero esta organización ha crecido en un 25% hace dos años y este año llegará al 50% de crecimiento. Lo que demuestra que este negocio es rentable y con expansión.

Con respecto a la ubicación y diseño de instalaciones es una fortaleza ya que manejan buenos equipos en los procesos, además de instalaciones grandes y confortables con diversidad de atracciones. Pero al contrario miramos una

debilidad mayor con respecto al sistema de recompensas y sanciones, porque no se ha implementado un sistema efectivo y la dirección no hace mayor inversión en el desarrollo del personal.

La organización con respecto a la investigación tiene una gran debilidad ya que no cuenta con personal para realizar investigaciones, equipos ni instalaciones; por eso esta organización se dedica a copiar nuevos productos y no son precursores de sus propias ideas, además que la dirección no destina recursos financieros ni logísticos.

3.3 AUDITORIA EXTERNA

- ¿Cuáles son las variables económicas, sociales, culturales, geográficas, políticas y legales, que debe evaluar la empresa?

Se debe evaluar los nuevos productos, la recesión económica, los impuestos, la violencia, el desempleo, la cultura, los nuevos competidores y la velocidad en el desarrollo tecnológico.

- ¿Cuáles son las fuentes de información para el análisis de las variables escogidas?

Las fuentes son entes gubernamentales, como la Cámara de Comercio, la DIAN, la Secretaría de Cultura Departamental y organizaciones como

periódicos locales, distribuidores de alimentos y el balance general de la organización "COKORIN".

- La empresa se considera amenazada por su entorno?

Sí, ya que la variación de los impuestos, el bajo poder adquisitivo de las personas, la falta de trabajo y la competencia desleal hacen que los productos como el pollo ya no son atractivos en la canasta familiar y optan por productos con menor costo, influyendo directamente en las finanzas del negocio.

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR – EFE

FACTORES CRITICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADOS
Económicos:			
Recesión económica	0.13	1	0.13
Desempleo	0.10	1	0.10
Impuestos	0.08	2	0.16
Políticos:			
Proceso de paz	0.03	3	0.09
Políticas del gobierno	0.03	3	0.09
Tecnológicos:			
Velocidad en desarrollo tecnológico	0.08	3	0.21
Alta tecnología	0.05	3	0.15
Socioculturales:			
Violencia	0.08	2	0.16
Hábitos de consumo	0.08	3	0.21
Regionalismo	0.04	3	0.12
Competidores:			
Nuevos competidores	0.10	2	0.20
Nuevos productos	0.10	3	0.30
Competidores internacionales	0.04	2	0.08
Clientes:			
Diversificación de negocios	0.08	3	0.21
Zonas geográficas en la ciudad	0.08	3	0.21
TOTAL	1.0		2.41

ANALISIS EXTERNO

El resultado que arroja esta matriz es que nuestra organización se encuentra en un ramo atractivo pero que dispone de regulares oportunidades, ya que vemos factores como la recesión económica, acompañada del desempleo; son amenazas fuertes, dado que se reduce el ingreso familiar y optan por consumir otros productos de la canasta familiar.

Al mismo tiempo vemos factores como los impuestos, la violencia y los nuevos competidores son amenazas menores ya que hay una infraestructura montada para contrarrestar estas amenazas.

Por otro lado encontramos algunos factores que podemos utilizarlos a nuestro beneficio como son, los hábitos de consumo y las zonas geográficas donde se encuentran localizados los establecimientos, puesto que son zonas de gran afluencia por parte de los clientes externos. Además la comunidad pastense está catalogada como los mayores consumidores de pollo a nivel nacional, lo cual hace que los restaurantes y asaderos COKORIN tengan un posicionamiento importante en la ciudad.

3.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS	PONDERACIÓN	COKORIN		MISTER POLLO		RICO RICO	
		Cal.	Res.	Cal.	Res.	Cal.	Res.
Tamaño y participación en el mercado.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
La gama de productos y servicios.	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.3
La competitividad de los precios y promoción.	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
La experiencia y sus instalaciones.	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Posición financiera.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Investigación y desarrollo	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
Capacidad del personal.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2
Calidad de los productos.	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
Atención al cliente.	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Gestión administrativa.	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2
TOTAL	1.0		2.9		3.0		2.4

ANALISIS PERFIL COMPETITIVO

Observamos que la organización Mister Pollo tiene mayores fortalezas que las organizaciones COKORIN y Rico Rico, que son las tres organizaciones más representativas en el sector alimenticio especializada en pollo y carnes de la ciudad de San Juan de Pasto. Estas tres organizaciones abarcan la mayoría del mercado distribuidos en toda la ciudad.

También miramos que la organización Rico Rico es la empresa que maneja los mejores precios, pero no es lo suficiente en este mercado, porque son comidas rápidas las que se están comercializando, la ubicación y la publicidad es la estrategia más importante para tener una ventaja competitiva con respecto a los productos y servicios. Las organizaciones Mister Pollo y COKORIN son las más competitivas por los procesos que manejan, experiencia, diversificación y apoyo logístico.

En la medida del tamaño de las organizaciones salen avantes Mister Pollo y COKORIN ya que sus instalaciones son modernas y cómodas, además que están en continua renovación y arraigadas a los avances tecnológicos, apoyadas a su posición financiera que solventa y protege a estas empresas.

Por la parte de la atención y satisfacción del cliente la empresa COKORIN es la que tiene mayor fortaleza, ya que el servicio está encaminado a todos los miembros de la familia, como son los niños y personas de la tercera edad, se

puede añadir que el personal de ésta empresa es el que está más acorde con el trabajo hacia la satisfacción del cliente.

Por las anteriores razones el negocio de las comidas rápidas está abarcado, pero debemos tener en cuenta otras empresas con representatividad como Wooper King y Presto, que se han especializado en su propio mercado y clientes.

3.6 MATRIZ DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Nuevos productos 2. Velocidad en el desarrollo tecnológico 3. Zonas geográficas 4. Hábitos de consumo 5. Diversificación de negocios	1. Recesión económica 2. Impuestos 3. Violencia 4. Desempleo 5. Nuevos competidores
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
1. Habilidad para responder a la tecnología cambiante y la competencia. 2. Sistemas contables 3. Lealtad y satisfacción del cliente 4. Crecimiento de la empresa. 5. Instalaciones	1. F2,O2 2. F3,O1 3. F4,O3 4. F3,O2,O4	9. F3,A1,A4 10. F1,A5 11. F2,A2
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1. Procesos administrativos 2. Capacidad de liquidez 3. Sistema de recompensas y sanciones 4. Capacidad innovadora 5. Personal y equipos para investigación y desarrollo.	5. D2,O2,D3 6. D1,O2 7. D4,O2,O4 8. D5,O1	12. D4,A5 13. D1,A4 14. D2,A1

ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ DOFA

1. Destinar recursos a la implementación de nueva tecnología a través de un presupuesto anual con el apoyo del departamento administrativo y la gerencia.
2. Creación de nuevos productos de acuerdo con las necesidades del cliente, a través, de una investigación de mercados enfocados hacia la satisfacción de los clientes en un periodo máximo de tres meses.
3. Desarrollar un plan publicitario más agresivo e innovador, enfocado hacia la apertura del mercado y los beneficios del pollo y carnes en un periodo de seis meses mientras se inaugura el COKORIN número cinco, localizado en el Centro Comercial Valle de Atríz.
4. Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad, creando una base de datos de clientes y haciendo seguimiento de estos, creando un mercado personalizado, durante todo el tiempo que exista la organización.
5. Desarrollar programas de capacitación, a través, de seminarios, talleres y foros, en los cuales intervengan todos los trabajadores de la diferentes dependencias que tendrán ocasión dos veces al año y con los temas que sea más beneficiosos para los empleados.

6. Encaminar el talento humano hacia una constante innovación brindándoles capacitaciones y los recursos necesarios para investigación y desarrollo lo cual contribuye a mejorar el ambiente interno y motiva a los colaboradores hacia su autorrealización y planes personales, reflejándose en mejores e innovadores productos para el producto externo.
7. Implementar una red de comunicación en cadena para que nos visiten por Internet; y poder ofrecer nuestros servicios, además que el servicio se vuelva más efectivo, en un periodo de un año, reafirmando los hábitos de consumo y creando una cultura organizacional.
8. Aprovechar la oferta de nuevos productos , como comida a la carta y servicios como recreación y juegos de diversiones en los establecimientos, para establecer nuevos mecanismos y estudios de mercados, para medir la satisfacción del cliente en un periodo de dos meses y con el apoyo de las facultades de administración en la ciudad de Pasto.
9. Intensificar el trabajo hacia la satisfacción de nuestra clientela para combatir los flagelos económicos, como el desempleo y la recesión económica, a través, de promociones, descuentos y regalos, para que nuestra organización se introduzca en la mente de los clientes, cada trimestre en el año.
10. Utilizar nuestra habilidad para responder a la competencia basados en planes estratégicos de mercadeo con el fin de permanecer y contrarrestar las fuerzas

de los nuevos competidores. Estos planes se harán una vez al año, para mirar nuestra situación frente a la competencia.

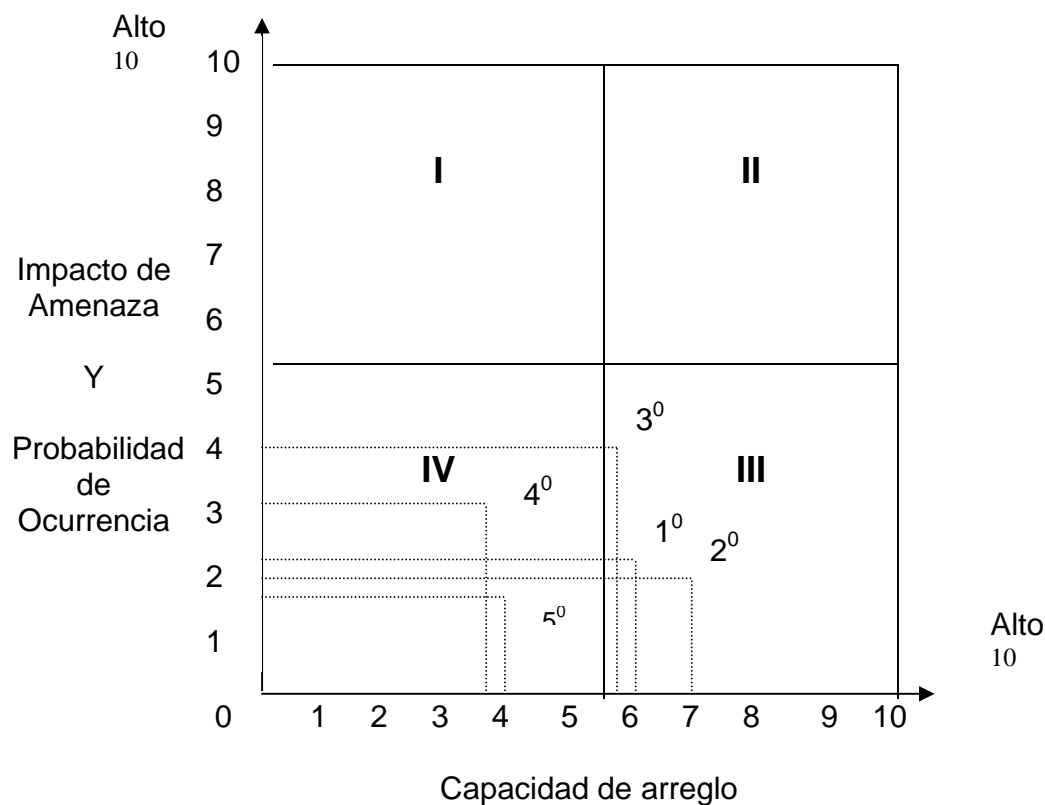
11. Diseñar un sistema contable en el cual se prevengan gastos, sin afectar la rentabilidad, basados en los costos y la producción; en un plazo máximo de seis meses, esperando las nuevas políticas de cambio de gobierno.

12. Trabajar en la creación de nuevos productos, y/o servicios con nuevas fórmulas que proporcionen una ventaja competitiva, para mantener la actividad económica en un mercado cada vez más agresivo en periodo de dos años.

13. Atacar la mala comunicación y el excesivo control para bajar la rotación del personal y el desempleo con sistemas de autocontrol como el empoderamiento.

14. A través de la capacidad de liquidez poder solventar los pasivos a corto plazo evitando de esta manera que la recesión económica impida la continuidad de la producción.

3.7.1 GRADO DE VULNERABILIDAD



ANÁLISIS:

En el cuadrante III se encuentran ubicados los puntales: Agresividad, para enfrentar la competencia, calidad y experiencia en los productos y precios competitivos, el cual demuestra que la empresa se encuentra preparada frente a las posibles amenazas que se pueden presentar.

En el cuadrante IV se ubican los puntales: Calidad de insumos y fórmulas exclusivas, esto indica que la empresa es vulnerable ante las posibles amenazas y para contrarrestarlas se puede desarrollar las siguientes acciones:

- Crear nuevas políticas donde los trabajadores se identifiquen con la organización en un periodo de dos meses; y estas políticas deben ser concertadas con estos, para lograr sentido de pertenencia y lealtad.
- Bajar el nivel de rotación del personal con un nuevo programa de contratación de personal que sea idóneo y que busque los mejores trabajadores, con un alto sentido de responsabilidad y trabajo en equipo en un periodo de seis meses.
- Dar mayores estímulos por los logros, estándares y años de servicio, que pueden ser económicos y de recreación haciéndolo cada seis meses.

4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE DE TIEMPO

La aplicación del plan estratégico propuesto para los restaurantes y asaderos COKORIN, se estima para los próximos tres años (2002 – 2005), dentro de los cuales se llevaran a cabo los objetivos, proyectos y estrategias propuestas.

4.2 MATRIZ AXIOLÓGICA

GRUPO DE REF.	FLIAS	SOCIEDAD	PROPIETARIOS	PROVEEDOR	CLIENTES	COLABORADORES
PRINCIPIOS						
Competitividad			X	X	X	X
Calidad	X		X	X	X	X
Responsabilidad		X	X	X	X	X
Rentabilidad			X	X		X
Compromiso	X	X	X	X	X	X
Productividad			X	X		X

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Competitividad**

Establecer estándares competitivos en referencia a los otros restaurantes y asaderos para identificar las ventajas competitivas que nos permitan obtener las preferencia del público.

- **Calidad**

No como modelo estratégico sino como filosofía y valor imprescindible en el desarrollo integral de los procesos técnicos y de atención al cliente.

- **Responsabilidad**

Asumida en todas las áreas de la Empresa facilitando el apoderamiento del talento humano, no solo para llegar a un punto óptimo de productividad sino además de autorrealización de los colaboradores.

- **Rentabilidad**

Apoyada en el respaldo económico que COKORIN posee fortaleciendo la infraestructura existente, y mejorando los beneficios para sus propietarios.

- **Compromiso**

Vital en COKORIN, debido a la trayectoria de la empresa por tal razón se debe cumplir y exceder las expectativas de nuestros clientes leales y potenciales.

- **Productividad**

El aprovechamiento de los recursos financieros permite a COKORIN el cumplimiento de las obligaciones adquiridas. Además la capacitación del talento humano permite el mantenimiento y crecimiento de la empresa

4.4 MISION CORPORATIVA

Los restaurantes y asaderos COKORIN ofrecen a sus clientes productos de alta calidad, brindando variedad en el menú a precios cómodos en establecimientos de ambiente familiar y recreacional.

4.5 VISION CORPORATIVA

Abrir nuevos puntos de venta en las regiones más importantes del departamento, con la seriedad, constancia y calidad que nos respalda.

4.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Generar una cultura organizacional óptima que permita el crecimiento de la empresa como tal y de sus colaboradores.
- Incrementar la participación en el mercado actual en un 6% anual, logrando así incrementar la participación de un 15% a un 20% en los próximos tres años.
- Reducir el costo de ventas en un 3% anual, para continuar liderando en precios con respecto a la competencia.
- Incrementar la rentabilidad y utilidad de COKORIN en un 8% para cada uno de los próximos tres años, ofreciendo mejores beneficios económicos a sus propietarios.
- Implementar modelos motivadores que permitan mejorar la calidad en la atención al usuario, que prestan los empleados de COKORIN.
- Mantener la continuidad de la empresa en el mercado por medio de la satisfacción de los gustos del consumidor.

4.7 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

4.7.1 Integración hacia atrás. COKORIN puede hacer convenios o mantener un mayor control buscando la propiedad de alguno de sus proveedores, para reducir costos en la adquisición de la materia prima para su normal funcionamiento; estrategia que le permitiría reducir los precios a los consumidores, convirtiéndose en una empresa más competitiva.

4.7.2 Desarrollo del mercado. Los restaurantes y asaderos COKORIN desarrollaran su visión por medio de esta estrategia, ya que establecerían nuevos puntos de venta en las regiones más representativas del departamento, obteniendo un cubrimiento más amplio del mercado insatisfecho en este sector.

4.7.3 Penetración en el mercado. Ya que uno de los objetivos de COKORIN es obtener una mayor competitividad en el mercado, puede emplear esta estrategia, aplicando mares esfuerzos de mercadeo, como la utilización de una publicidad innovadora y más audaz que resalte los servicios, precios, promociones, instalaciones, eventos especiales, etc; que la empresa está en capacidad de ofrecer a sus clientes.

4.7.4 Desarrollo del producto. COKORIN a través de la preferencia presentada por sus consumidores puede proponer nuevos productos que brinden una mayor satisfacción y estén dentro de su línea comercial de servicios, además puede

mejorar o modificar sus productos actuales, teniendo en cuenta el sabor, tamaño, posibles combinaciones, presentación, etc.

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1 MATRIZ DE BOSTON

Para realizar esta matriz no se ha podido contar con la información necesaria en cuanto a la venta de los diferentes productos o su participación en el mercado; por lo tanto se ha recurrido a la observación directa y los conocimientos adquiridos para la ubicación de los productos ofrecidos por COKORIN en cada uno de los cuadrantes de la matriz, de la siguiente manera.

MATRIZ DE BOSTON

PRODUCTO ESTRELLA CARNES ROJAS	PRODUCTO INTERROGANTE PLATOS A LA CARTA
PRODUCTO VACA LECHERA POLLO ASADO	PRODUCTO HUESO COMIDAS RÁPIDAS

En los asaderos y restaurante COKORIN, se ha identificado como producto “estrella” las carnes rojas, puesto que su participación en el mercado se ha incrementado, representando para la empresa mayores utilidades y por lo tanto un crecimiento que se convierte en una fortaleza. Para el mantenimiento de este producto se debe tener en cuenta la estrategia de desarrollo del producto para modificar el producto y obtener mejores ventas, de igual manera se puede emplear la penetración en el mercado, mediante la publicidad realizada sobre este producto.

En la empresa se considera como producto “vaca lechera” el pollo asado, ya que su demanda es constante y mantiene las ventas de los asaderos, aunque la proliferación de asaderos se ha incrementado, es importante tener en cuenta que en el departamento de existe una gran demanda de este producto. Para ello se puede utilizar como estrategia el desarrollo del producto.

Los productos “hueso” en COKORIN son las comidas rápidas, ya que presentan baja participación en el mercado y no representa mayores ingresos para la empresa. Con el propósito de mejorar se puede reemplazar el producto o buscar los medios que permitan mejorarlo para impulsarlo nuevamente.

COKORIN tiene como producto “interrogante” los platos a la carta, este producto o servicio es nuevo, por lo cual, tiene poca participación en el mercado, sin embargo, con la estrategia de penetración en el mercado puede ser fortalecido mediante la publicidad.

6. PROYECTOS ESTRATEGICOS

1. **Proyecto de apertura de sucursales en la ciudades principales del Departamento de Nariño:** El objetivo es cubrir todo el Departamento de Nariño respaldados en las solidez y solvencia económica de la empresa además de la trayectoria y experiencia.
2. **Proyecto de división en líneas de productos ofrecidos:** Este proyecto buscaría separar el concepto de que en los restaurantes y asaderos solo se ofrece pollo asado, puesto que tiene en este momento como producto estrella las carnes rojas pero no ha tenido la publicidad que requiere. Por lo tanto abrir un restaurante que ofrezca solo este tipo de comida y el buen nombre de COKORIN representaría un negocio rentable.
3. **Proyecto de una sucursal en el centro de la ciudad:** COKORIN ofrece sus productos en sitios estratégicos de la ciudad pero descuidando el centro donde la competencia tiene gran acogida. Por esta razón montar una sucursal en el centro es una opción para este nicho de mercado.

- 4. Proyecto de liquidación de la sucursal del Parque de los Periodistas:** El COKORIN del Parque de los Periodistas en este momento representa considerables pérdidas para la empresa en lo que se refiere a servicios y manutención en general, es donde se ve la necesidad de replantear su permanencia, se propone liquidarla y emplear estos recursos en la ejecución de los proyectos anteriores.

7. PLAN OPERATIVO DE RESTAURANTES Y ASADEROS COKORIN

Según los resultados los análisis interno y externo de la empresa y teniendo en cuenta los objetivos establecidos, se han determinado las estrategias, metas y actividades a seguir para el cumplimiento de los mismos.

OBJETIVO 1: Mantener la continuidad de la empresa.

Estrategias

- Desarrollo del mercado, buscando el establecimiento de nuevos puntos de venta, tanto en San Juan de Pasto como en las principales ciudades del Departamento.
- Incrementar los recursos invertidos en marketing, publicidad, promoción y área de ventas.
- Diseñar nuevas presentaciones de los diferentes productos, para hacerlos más atractivos a los clientes.

Meta

Realizar una investigación de mercados en San Juan de Pasto y las principales ciudades del Departamento.

Actividad

- Contratar personal para realizar la investigación de mercados.
- Aplicar encuestas y entrevistas a los posibles consumidores en San Juan de Pasto y las principales ciudades del Departamento; para hacer un sondeo sobre los gustos y preferencias.

OBJETIVO 2: Incrementar la participación en el mercado actual en un 6% anual.

Estrategias

- Desarrollo del producto mejorando la presentación de los productos.
- Penetración en el mercado, empleando medios publicitarios para promocionar los productos ofrecidos por COKORIN e incrementar su consumo.

- Aumentar la disposición de compra demostrando los beneficios básicos de los productos (mayor tamaño, mejor sabor, variedad).
- Modificar la presentación de los productos.

Meta

Incrementar la participación en el mercado de un 15% a un 20% en lo próximos tres años.

Actividades

- Realizar degustaciones en los productos de venta aprovechando eventos especiales.
- Capacitar al personal de ventas en atención y servicio al cliente.
- Emplear los diferentes medios de comunicación para desarrollar una publicidad innovadora, resaltando los servicios que presta COKORIN.

OBJETIVO 3: Reducir el costo de ventas en un 3% anual.**Estrategias**

- Integración hacia atrás, para mantener un mayor control de sus proveedores y costos de producción.
- Competir sobre una base de liderazgo, precio, costo, ofreciendo los beneficios de nuestros productos sobre la competencia.

Meta

Disminuir el costo de ventas del 45% al 40% en los próximos tres años.

Actividades

- Conseguir un crédito para la adquisición de la granja.
- Realizar un proyecto para la adquisición de una granja avícola.

OBJETIVO 4: Aumentar la rentabilidad y la utilidad en un 8% anual.**Estrategias**

- Penetración en el mercado, para lograr una mejor competitividad aplicando mayores esfuerzos de mercadeo.
- Desarrollo del mercado, ubicando nuevos puntos de venta para tener mayor cobertura del mercado.
- Integración hacia atrás, reduciendo los costos de venta para obtener un aumento en el beneficio económico.

Meta

Aumentar en los siguientes tres años, la rentabilidad y la utilidad de COKORIN en un 20%.

Actividad

- Iniciar un programa de capacitación dirigido a los directivos de la empresa encaminado a mejorar la gestión administrativa.

OBJETIVO 5: Implementar modelos motivacionales.**Estrategias**

- Incentivar actividades que permitan desarrollar las capacidades de los colaboradores de COKORIN.
- Realizar cursos de capacitación con el propósito de definir ascensos.
- Atender las ideas y sugerencias presentadas por los empleados en beneficio de la empresa.

Meta

Realizar mínimo dos cursos de capacitación anuales para los empleados y directivos de la empresa en las diferentes áreas de interés.

Actividades

- Determinar en que áreas de la empresa se requiere la capacitación.
- Hablar con los empleados de la empresa para que contribuyan al mejoramiento tanto de la empresa como personal.

8. CONCLUSIONES

- Al realizar el Diagnóstico Estratégico de COKORIN en primer lugar se observa la necesidad de implementar el modelo de Gerencia Estratégica para proyectarse y afrontar con solidez organizacional la competencia.
- El liderazgo autocrático predominante en esta empresa impide el origen de una estructura organizacional consolidada en el campo administrativo moderno para el logro y alcance de metas.
- COKORIN posee una gran respaldo financiero por tal razón la implementación de un modelo innovador no se vería afectado por el factor económico, es entonces donde todos los niveles jerárquicos de esta empresa deben trabajar mancomunadamente para lograr un posicionamiento importante no solo en la ciudad de Pasto sino en el Departamento.

- Una ventaja competitiva importante que arroja el estudio de matrices es el wood will que COKORIN a tenido gracias a la trayectoria reflejada en la lealtad y satisfacción del cliente externo.
- A nivel de clima organizacional y motivación del cliente interno , afecta el hecho de que existe una comunicación distorsionada y un estilo de dirección inflexible que no da cabida a desarrollar un mejor ambiente para trabajar y propender a la autorrealización del personal, por la falta de cursos de capacitación en otras ramas.
- El estudio propuesto en el direccionamiento estratégico le ofrece a COKORIN una base para recuperar un segmento del mercado que por falta de estrategias resultó perdido; una vez ocupado ese segmento se puede proyectar a expandirse en el Departamento.

9. RECOMENDACIONES

- Si se propone un cambio este sería de fondo y forma, la estructura organizacional existente es muy superficial e inaplicable; por lo tanto la implementación de modelo de Gerencia Estratégica da pie a un buen comienzo en la recuperación del mercado y consolidación de una nueva estructura integral.
- El manejo de la empresa y el estilo del liderazgo no es el adecuado, para el desenvolvimiento administrativo contemporáneo. El cambio de mentalidad gerencial favorecería mucho para el crecimiento y expansión de la empresa.
- Aumentar las estrategias publicitarias para atraer a clientes potenciales, respaldados por el word will de COKORIN. Obteniendo de esta manera el pocisionamiento perdido por la capacidad innovadora en los productos y

servicios. Por medio del diseño de campañas promocionales, combos, obsequios y demás estrategias muy utilizadas en estos tiempos.

- Cubrir las regiones más importantes del Departamento por medio de la apertura de sucursales de asaderos COKORIN para el crecimiento de la empresa, cobertura del mercado y aumento de la rentabilidad; esto es factible para la solvencia y liquidez de la empresa.
- Implementar cursos de capacitación que permitan el desarrollo de las habilidades del talento humano para mejorar el clima organizacional, motivando así a los colaboradores a lograr su realización personal para el alcance de sus objetivos individuales.
- Reducir la comunicación distorsionada que afecta el normal desarrollo laboral de los clientes internos promoviendo la comunicación de doble vía, retroalimentación y participación en la toma de decisiones.

10. BIBLIOGRAFIA

MENDEZ A. Carlos E. Metodología. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. Bogotá (Colombia).1995.

MESIAS, Gerardo. Módulo de Gerencia Estratégica. Universidad de Nariño. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Pasto. (Colombia). 2001.

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Editorial Legis. Bogotá. (Colombia).1988.

SALLENAVE, J.P. La Gerencia Integral. Editorial Norma. Santafé de Bogotá. 1996.