

Análisis Estratégico Para La Empresa Fiambres la Abundancia

Andrea Ruíz Jiménez

Luz Miriam López Guapacha

Fundación Universitaria del Área Andina  
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Financieras  
Administración de Empresas

Pereira, 2018

Análisis Estratégico Para La Empresa Fiambres la Abundancia

Andrea Ruíz Jiménez

Luz Miriam López Guapacha

Andrés Bayer Agudelo

Fundación Universitaria del Área Andina  
Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Financieras  
Administración de Empresas  
Pereira, 2018

## Tabla de contenido

1.1	Planteamiento del problema.....	7
1.2	Formulación del problema .....	8
2	Objetivos.....	9
2.1	Objetivo General .....	9
2.2	Objetivos Específicos.....	9
3	Justificación .....	10
4	Marco referencial .....	12
4.1	Marco teórico .....	12
4.2	Marco de antecedentes .....	15
4.3	Marco conceptual.....	19
4.3.1	Gestión estratégica.....	19
4.3.2	Estudio de factibilidad.....	19
4.3.3	Factor diferenciador.....	20
4.3.4	Sistema gerencial.....	20
4.3.5	Tir.....	21
4.4	Marco legal.....	21
4.5	Marco contextual.....	23
5	Diseño metodológico .....	25

5.1	Tipo de investigación .....	25
5.2	Métodos, técnicas e instrumentos.....	25
5.2.1	Método según selección de datos.....	25
5.2.2	Método según enfoque.....	25
5.2.3	Método según selección de muestra .....	26
5.2.4	Método según la aplicación. ....	26
5.3	Recolección de información.....	26
5.3.1	Muestra o censo. ....	26
5.3.2	Validación del experto. ....	27
5.3.3	Prueba piloto. ....	30
5.3.4	Aplicación de instrumento. ....	30
6	Análisis de información .....	31
6.1	Diagnóstico de procesos internos.....	31
6.1.1	Lista de chequeo.....	31
6.2	Investigación de mercados .....	35
6.2.1	TABLA DE FRECUENCIAS.....	36
6.3	Matriz PCI – POAM.....	48
6.3.1	Matriz PCI.....	48
6.3.2	Matriz POAM .....	51
6.3.3	Análisis interno y externo .....	53

6.4	Variables estratégicas.....	54
6.4.1	Variables estratégicas.....	56
7	Conclusiones.....	60
8	Recomendaciones .....	61
9	Bibliografía .....	62
10	Anexos .....	64
10.1	Encuesta.....	64
10.2	.....	64

## Tabla de imágenes

Imagen 1: Grafico resultados juicio de expertos	31
Imagen 5: Lista de chequeo fiambres la abundancia	35
Imagen 6: Lista de chequeo organización	36
Imagen 7: Lista de chequeo dirección	36
Imagen 8: Lista de chequeo entorno tecnológico	37
Imagen 9: Lista de chequeo control de calidad.	37
Imagen 10: Lista de chequeo de auditoria de calidad	38
Imagen 11: Lista de chequeo análisis de la competencia	38
Imagen 12: Lista de chequeo del personal.	39
Imagen 13: Lista de chequeo del servicio al cliente	39
Imagen 14: Tabulación pregunta 1	40
Imagen 15: Tabulación pregunta 2	41
Imagen 16: Tabulación pregunta 3	41
Imagen 17: Tabulación pregunta 4	42
Imagen 18: Tabulación pregunta 5	43
Imagen 19: Tabulación pregunta 6	44
Imagen 20: Tabulación pregunta 7	44
Imagen 21: Tabulación pregunta 8	45
Imagen 22: Tabulación pregunta 9	45
Imagen 23: Tabulación pregunta 10	46
Imagen 24: Tabulación pregunta 11	47
Imagen 25: Tabulación pregunta 12	47
Imagen 26: Tabulación pregunta 13	48
Imagen 27: Tabulación pregunta 14	49
Imagen 28: Tabulación pregunta 15	49

## Lista de tablas

Tabla 1:Resultados generales del juicio de expertos	32
Tabla 2:Tabla frecuencias	52
Tabla 3: Capacidad directiva – PCI	53
Tabla 4: Capacidad tecnología – PCI	54
Tabla 5: Capacidad talento humano - PCI	54
Tabla 6: Capacidad competitiva - PCI	55
Tabla 7: Capacidad financiera – PCI	56
Tabla 8: Análisis POAM	57
Tabla 9: Lista de variables	58

## **1. Definición del problema**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La identidad de un pueblo es posible reconocerla por variables como el idioma, la cultura y el territorio. La cocina o la fabricación de alimentos, suele ser uno de los factores elementales que a primera vista distinguen e identifican los gustos y preferencia de un país o región.

Diversos cambios en el entorno también son de resaltar, puesto que factores demográficos y estilos de vida en las personas, actualmente han generado la creación y expansión de nuevas empresas en el sector de comida, además de las características de los consumidores actuales, los cuales son cada vez más exigentes, con un auge de cambio.

Expertos como Camilo Herrera Mora, presidente de la consultora Raddar, aseguran que “es importante recordar que el mercado (en el país) está cambiando a gran velocidad y solo lo frena la baja velocidad de adaptación del consumidor” (Mora, 2015, pág. 1). Obligando de esta manera a la empresa “fiambres la abundancia” la generación de un movimiento constante en el gremio gastronómico que le permita estar a la vanguardia de estos nuevos gustos y preferencias.

El sector gastronómico en el municipio de Cartago es altamente competitivo a nivel de platos, ya que se ha logrado identificar la gran variedad de oferta en el sector, según artículo “En Cartago se puede disfrutar del sabor de unos frijoles con mazamorra y arepa montañera, de los tamales Cartagüeños, o un sancocho de gallina con postre de arroz de leche” (En Colombia, 2014), La empresa “Fiambres las Abundancia” maneja una variedad de productos que le permiten estar a la altura del sector, esta idea de negocio surgió en el año 2012 con la necesidad de adquirir más ingresos para suplir con los gatos en el hogar, pero actualmente no tiene un total control sobre sus procesos, procedimientos y demás requisitos necesarios para la implementación de un restaurante como lo son el caso de inventarios, presupuesto, empleados, materia prima, elementos de sanidad, etc. Es por ello por lo que se hace necesario el diseño de un plan

estratégico de mejora continua en el cual se implemente mecanismos nuevos de crecimiento y desarrollo empresarial.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cómo realizar un análisis estratégico para el fortalecimiento de la empresa “fiambres la abundancia” en el municipio de Cartago en el año 2018?

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Realizar un análisis estratégico para el fortalecimiento de la empresa “Fiambres la Abundancia” en el municipio de Cartago para el año 2018.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado actual de los procesos internos de la empresa Fiambres la Abundancia.
- Realizar una investigación de mercados que identifique los gustos y preferencias gastronómicas del cliente objetivo
- Determinar el perfil de capacidad interna y externa de la empresa Fiambres la Abundancia
- Identificar las variables estratégicas para el fortalecimiento de la empresa Fiambres la Abundancia.

### 3 Justificación

En la actualidad, la falta de empleo, un salario justo, la motivación por ser independientes o simplemente una mente emprendedora, son factores socioeconómicos apremiantes que ha generado en la sociedad una necesidad convertida en oportunidad para llevar a cabo todas y cada una de sus ideas de negocio, impulsando el desarrollo de más competencia en todos los sectores de la economía nacional, en lo social puede generarse diferentes empleos aportando a la disminución de este problema de la población, una de las partes fundamental para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa Fiambres “la Abundancia” ,la economía es generar estrategias comerciales y de mercadeo necesarias que garanticen lograr la atención del consumidor; el negocio debe ajustarse tanto en lo interior como lo exterior.

En el interior deben existir responsabilidades claras definidas a nivel financiero donde se garantice la disponibilidad de recursos mediante un eficiente control de gastos y adecuada gestión de cartera (si se define esta modalidad de pago), buscando un balance positivo (mayores ingresos que egresos). En el exterior se deben definir acciones o estrategias para garantizar niveles de ventas esperados, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Una de las necesidades más importantes para el ser humano es tener una buena alimentación, La empresa fiambres la abundancia nace desde una necesidad familiar de diseñar platos esquisitos, que no se salgan de lo tradicional, que es lo que más prefiere la población Cartagueña, pero que sin embargo pueda marcar un factor diferenciador en relación con su competencia.

El crecimiento en un negocio de comida es un proyecto que no solo visiona resultados económicos bastante positivos, sino que además permite aplicar todos los principios administrativos netamente adquiridos desde la óptica universitaria, permitiéndole a la empresa un diseño, crecimiento y desarrollo enfocado en una estructura organizacional, preparado así para surgir al mercado con una visión e ideas innovadoras poniendo en práctica todos los conceptos relevantes desde el análisis de estructura empresarial, tocando temas financieros, la relación con proveedores, empleados y un estudio del sector. Además de la interrelación de otras áreas como

lo son la aplicación de una mejora continua, que asegure la optimización de procesos y materiales con el fin de generar satisfacción por parte de los consumidores.

## 4 Marco referencial

### 4.1 Marco teórico

Los principales cambios en el entorno afectan significativamente la relación consumidor y competencia para todas las empresas que quieran incursionar en el mercado de hoy, para ello Benassini explica: “hoy más que nunca, el medio que nos rodea cambia con vertiginosa rapidez. La economía, la tecnología, las leyes, la ecología y la sociedad en general, que dictan una parte importante de la conducta de compra de las personas, están en constante evolución debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, así como al intercambio comercial y cultural que se está produciendo entre casi todas las naciones. La internacionalización de los mercados y los avances en la comunicación moderna vuelven más sensibles a los habitantes de todo el orbe hacia una infinidad de productos y servicios que de otra manera no conocerían.

Por otro lado, en un mercado muy diferente, las compañías productoras y distribuidoras de alimentos naturistas también se enfrentan en muchos países a una demanda creciente de consumidores que buscan prolongar su vida y sentirse bien. Sin embargo, gran parte del desarrollo de sus productos se basa en proporcionar a estos alimentos un sabor delicioso que pueda competir con los que contienen saborizantes muy agradables al paladar. Pero, además, este tipo de empresas enfrentan el reto de una reducción de costos y precios debido a la gran demanda que generan las clases populares de muchos países y que aumenta cada año. Por estos dos motivos, las productoras y distribuidoras de alimentos naturistas deberán desarrollar estudios de mercado que permitan identificar los sabores más agradables al paladar de los consumidores, así como la posible respuesta de las cantidades vendidas de sus productos ante diferentes niveles de precio” (Benassini, 2009, pag 24)

Para el desarrollo de estos estudios de mercado es necesario dentro de la investigación definir la planeación estratégica a la cual se va a direccionar el proyecto, para este estudio el señor Humberto Serna nos cuenta sobre la importancia de este concepto: “la planeación estratégica, más que un mecanismo para elaborar planes es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura

estratégica. Ese es su objetivo verdadero. De allí la importancia de la calidad y del compromiso del talento humano que participan en él y el cuidado para seleccionar los estrategias. La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas.

Crear y desarrollar estrategias es el gran reto de las empresas hacia el futuro.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico” (Serna, 2008) Por tanto, para fortalecer la empresa “Fiambres la Abundancia” se identifica la necesidad de diseñar e implementar su direccionamiento estratégico en el cual se cree una razón de ser y una proyección final.

Peter Druker afirma que la tarea primordial de la gerencia estratégica consiste en pensar en la misión del negocio: formulándose las preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál debería ser?, lo cual nos conduce a la fijación de objetivos, al desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones hoy en día para los resultados del mañana. Esta planificación y toma de decisiones debe realizarla la parte de la organización que tiene una visión completa de todo el negocio; que puede tomar decisiones que lo afecten en su totalidad; que pueda equilibrar los objetivos y necesidades de hoy en día contra las necesidades del futuro; y que esté en capacidad de poder reunir recursos humanos y económicos para lograr los resultados esperados.

La gerencia estratégica abarca toda la empresa, va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centrándose en el crecimiento y desarrollo globales de la organización. Las decisiones estratégicas incluyen establecer los negocios a que se va a dedicar la firma; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos; si es necesario ampliar o diversificar; las operaciones, la entrada en otros mercados geográficos.

Corresponde a esta investigación definir la formulación de la misión, que consiste en "la formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado". La formulación de la misión incorpora la filosofía de los estrategas de una organización, revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la organización se propone satisfacer. La formulación de misión describe los valores y prioridades de la empresa.

Para Peter Drucker, desarrollar la misión del negocio es la tarea principal de la Gerencia Estratégica, para lo cual se debe iniciar por formular preguntas como ¿cuál es nuestro negocio? y ¿cuál debería ser? Estos cuestionamientos permiten definir objetivos, estrategias y planes para que la toma de decisiones en el hoy, facilite alcanzar los resultados en el mañana. Las decisiones las deben tomar las personas que tienen el negocio en la cabeza, quienes puedan equilibrar los objetivos y las necesidades del ahora y proyectarlas con las del futuro. Quienes tengan la capacidad de convocar talento humano y recursos económicos para lograr resultados importantes en la organización. (Drucker, 1999)

Finalmente, David Fred nos da una Definición de dirección estratégica como base para realización de un proyecto como el presente. (Fred, 2003) La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales. El término planeación estratégica se originó en los años cincuenta y se hizo muy popular a mediados de los años sesenta y en los setenta. Durante esos años, la planeación estratégica era considerada como la respuesta a todos los problemas. En ese momento, gran parte de las empresas estadounidenses estaban “obsesionadas” con la planeación estratégica; sin embargo, después de ese auge, la planeación estratégica fue eliminada durante los años ochenta debido a que varios modelos de planeación no produjeron altos rendimientos. No obstante, los años noventa trajo el restablecimiento de la planeación estratégica y este proceso tiene un amplio uso actualmente en el mundo de los negocios

## 4.2 Marco de antecedentes

Según un estudio de diseño e implantación de un plan estratégico realizado por un estudiante de la Universidad de la Salle, da conocer la importancia implementar estrategias de servicio al cliente en la empresa Disempack, ya que nos permite abarcar un nicho de mercado más extenso. (Cano, 2011) afirma:

Atender y promover los productos de Disempack Ltda., es quizás una de las prioridades, puesto que este es uno de nuestros principales medios de mejora continua y de mantenernos al tanto de las necesidades de nuestros clientes, es por ello que se crea un servicio postventa por medio de llamadas telefónicas, buzón de sugerencias, contacto por correo o incluso personal, en donde se pueda determinar la percepción de los clientes con respecto al servicio y al producto y en muchos casos establecer los correctivos para aquellos procesos que presenten falencias.

Los anteriores son métodos que se crean para evaluar la calidad del servicio prestado y del producto; en la actualidad no existe un procedimiento que determine medir la satisfacción del cliente y Disempack Ltda., debe otorgarle la suficiente importancia a este aspecto en aras de un crecimiento en el mercado. Con esta estrategia se trata de dar respuesta principalmente a los siguientes interrogantes:

¿Está conforme con la calidad del producto? ¿Por qué?

¿Su pedido ha llegado en el tiempo estipulado y en las condiciones pactadas?

¿Está usted conforme con el servicio que le ha prestado?

¿Tiene alguna sugerencia acerca del producto o del servicio?

Entre muchas otras. Las respuestas aportan información valiosa para diferentes factores tales como distribuir correctamente las instalaciones, su diseño, técnicas promocionales de expansión y producción entre otras. (p. 81)

También cabe resaltar el estudio realizado en la universidad técnica del Norte que señala todas aquellas amenazas que se deben prever y conocer a fondo todos aquellos proyectos del sector gastronómico. Zurita (Aucancela, 2012) afirma:

Desde mi óptica, el hecho de entender la necesidad de promover mejoras en el sector privado, buscando enfatizar la necesidad del emprendimiento, de desarrollar mercados adormecidos e inclusive de revitalizar zonas geográficas de poco movimiento económico, es un punto positivo, por el deseo, habilidades y aptitudes que jóvenes universitarios y egresados tenemos y no se nos daba apertura en ningún lugar en tiempos pasados.

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. Cuando un competidor accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas ideas y capacidades y, sobre todo, el objetivo de conseguir una cierta cuota de mercado. La gravedad de la amenaza que se produzca una nueva entrada en el sector depende fundamentalmente de los obstáculos existentes y de cómo reaccionen los actuales competidores. Si éstos son grandes, y la reacción esperada es muy activa, la lógica indica que la amenaza de que entre un nuevo competidor en el sector será pequeña

La posible entrada de productos o servicios sustitutos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un tope a los precios de venta que el propio sector puede fijar. A no ser que se mejore la calidad del producto o haya alguna diferenciación, el sector verá enormemente reducidos sus beneficios y, posiblemente su crecimiento estará restringido.  
(p. 32)

De acuerdo con el trabajo realizado por un estudiante de la universidad Javeriana se identifica una serie de beneficios y recomendaciones al momento de implementar un modelo estratégico como mecanismo de proyecto empresarial (negocio), su éxito y permanencia en el mercado es uno de estos, además ilustra un estudio completo de los ingresos y utilidades que se obtendrían en un tiempo determinado. Baron (2010) afirma:

La estrategia de ingresar al mercado con un precio alto que el de la competencia funcionaria solo si el consumidor percibe las ventajas de obtener el producto (calidad, frescura, variedad y nutricional).

La estrategia de comunicación, promoción y publicidad es fundamental para el desarrollo de este negocio, puesto que el posicionamiento y el reconocimiento de la marca del cliente es sumamente importante, para la expansión a otros mercados estudiantiles. El recurso Humano es limitado, lo cual se especularía que el ambiente y el clima laboral sea idóneo, ya que es la columna vertebral de la empresa y si no funciona el negocio tampoco va a prosperar, por eso se va enfatizar el trabajo en equipo y la comunicación ente trabajadores. Al tener un proveedor cercano al establecimiento, que ofrece excelente calidad de productos y entrega rápida, la producción se realizaría sin ningún inconveniente y así garantizar al cliente alientos de altos estándares de calidad.

El estudio de viabilidad del proyecto concluye que cada año la rentabilidad del negocio es positiva, con una TIR del 9.4% y un beneficio de ingresos que no superan los egresos del negocio. Las cantidades por vender en el primer año son de 73.434 unidades y se espera que el nivel de volumen de ventas aumente año por año. El precio de venta aumentaría dependiendo de la variación de precios, donde se estipulo que fuera de un 2% anual, concluyendo que el precio de venta del segundo año sería de \$4.800 pesos. La responsabilidad social y ambiental es fundamental, ya que existe el compromiso por parte de la empresa, con unos objetivos y metas claras para lograr que muchas personas se beneficien con la ayuda y el apoyo que se ofrece, tanto a la comunidad como al medio ambiente. (p. 105)

Como referente diferenciador de decide tomar la investigación realizada por estudiantes de la Universidad de Bogotá, acerca de la metodología aplicada en la implementación de un direccionamiento estratégico. Las principales conclusiones de llevar a cabo este proyecto para Martínez (Hernández, 2009) fueron:

Este trabajo es un acercamiento práctico para la implantación de Planes Estratégicos y el inicio de un Direccionamiento Estratégico en las empresas, un paso para el cambio de mentalidad de lo operativo y cotidiano a lo estrategia y trascendental. Se puede decir que es un abrebocas para conocer más a fondo la situación actual de la empresa tanto interna como externa, conocer su cultura, conocer sus personas, sus directivos y líderes, conocer su pasado, conocer que quiere para el futuro, en resumidas cuentas, es indagar a lo largo y ancho de la empresa para poder establecer las estrategias más apropiadas.

Como se menciona al largo del trabajo la estrategia ha estado presente en la vida de las organizaciones, pero por infinidad de razones no se ha aplicado de la mejor forma. Esta propuesta metodológica muestra que no es difícil su escogencia, aunque si es necesario que sea un proceso serio y que necesita continuidad, también es muy necesario que tanto las directivas como todo el personal se vincule a dicho proceso, lo conozca y lo comparta.

Se puede también afirmar que es necesario un cambio de cultura, es necesario que las personas estén abiertas al cambio, estén dispuestas a mejorar y a innovar, pues la puesta en marcha de un proceso de Direccionamiento Estratégico permite un mejoramiento en el funcionamiento y la gestión de la empresa, el cambio de cultura permite que la empresa pueda desenvolverse mejor en el entorno cambiante y competitivo. (p. 80).

Entrando un poco más al sector directamente interesado, se resaltan algunos resultados de la implementación de un negocio en la ciudad de Pereira. Para ello los estudiantes de la Universidad Tecnológica de Pereira Mildred y Hurtado (2015) concluyen:

Se realizó el estudio de mercado en la ciudad de Pereira con el cual se logró establecer que hay una demanda existente de los productos que se desean comercializar y se ha logrado identificar las tendencias y gustos del mercado potencial en cuanto a productos alimenticios. Con la realización del estudio técnico se logró identificar que existe disponibilidad de todos los recursos técnicos y humanos necesarios para la puesta en marcha del restaurante Gourmet Appetit. La evaluación operativa indica que la puesta en marcha de la empresa estudiada es viable, puesto que tiene una tasa interna de retorno del 24% al hacer una evaluación con proyecciones a cinco años en condiciones normales. El restaurante Gourmet Appetit empezará a generar utilidades a los accionistas a partir del segundo año de funcionamiento. La viabilidad financiera del proyecto de restaurante

Gourmet Appetit es altamente sensible ante los cambios que se podrían dar en los cambios en el volumen de ventas, el precio de venta, el costo unitario de la materia prima. Existen incentivos por parte de diferentes entidades para la creación de empresas, entre ellas el Fondo Emprender, el cual es administrado por el SENA. (p. 172).

### **4.3 Marco conceptual**

#### **4.3.1 Gestión estratégica.**

Es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y la dirección que tomará debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas.

La gestión estratégica es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que la misma debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección que tomará la gestión estratégica debe contar con toda la información necesaria para que las decisiones correspondientes puedan ser tomadas precisamente con respecto a la actitud y postura que la que la gestión estratégica asumirá ante cualquier situación.

Debemos tener en cuenta que el término gestión implica una inducción continua de los resultados, que se basan en las relaciones de dependencia que suelen haber entre los diferentes factores de éxito de la organización. Cuando una empresa u organización viaja a ciegas hacia su futuro debe siempre contar con un plan que se encuentre muy bien concebido, lo que implica que se debe realizar un análisis previo de todas las situaciones en las que la empresa se pueda llegar a encontrar y es fundamental que toda empresa cuente con todas las herramientas necesarias para poder traducir su estrategia con hechos concretos.

#### **4.3.2 Estudio de factibilidad.**

Es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto. Se formula con base en información que tiene la menor incertidumbre posible

para medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión, apoyándose en él se tomará la decisión de proceder o no con su implementación. Del estudio de factibilidad se puede esperar: o abandonar el proyecto por no encontrarlo suficientemente viable, conveniente u oportuno; o mejorarlo, elaborando un diseño definitivo, teniendo en cuenta las sugerencias y modificaciones que surgirán de los analistas representantes de las alternas fuentes de financiación, o de funcionarios estatales de planeación en los diferentes niveles, nacional, sectorial, regional, local o empresarial.

#### **4.3.3 Factor diferenciador.**

Es el factor que hace que los individuos prefieran un vendedor a otro, un lugar a otro que hace que el producto o servicio sea distinto a o los ojos del demandante por la presentación, la forma en que es atendido y la publicidad.

#### **4.3.4 Sistema gerencial.**

Son todos aquellos procesos administrativos y gerenciales por medio de los cuales una organización maneja, de manera normalizada, programada, los asuntos que debe resolver para tomar decisiones, asignar recursos y controlar. Incluye sistemas tales como: sistemas de planificación y presupuesto, sistemas de administración de personal, sistemas de control, sistemas de información; Pueden o no ser automatizados.

Los sistemas de información gerencial son una colección de sistemas de información que interactúan entre sí y que proporcionan información tanto para las necesidades de las operaciones como de la administración. Es un conjunto de información extensa y coordinada de subsistemas racionalmente integrados que transforman los datos en información en una variedad de formas para mejorar la productividad de acuerdo con los estilos y características de los administradores.

#### 4.3.5 Tir.

La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero. Es la media geométrica de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". En términos simples, diversos autores la conceptualizan como la tasa de descuento con la que el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

#### 4.4 Marco legal.

Al ser Fiambres la Abundancia una empresa prestadora de servicios del área de los alimentos debe acogerse a lo establecido por la ley. Las bases legales fundamentan la investigación, por lo cual se consideraron algunos artículos de la Constitución Nacional Colombiana, de la ley 300 de 1996, del Código del Comercio, Decreto 3075 que explican algunos de los deberes que se requieren como negocio de actividad económica en Colombia.

**Artículo 333.** La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación.

**Art. 25.-** Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio. [...]

**Art- 48.-** Todo comerciante conformará su contabilidad, libros, registros contables, inventarios y estados financieros en general, a las disposiciones de este Código y demás normas sobre la materia. Dichas normas podrán autorizar el uso de sistemas que, como la microfilmación, faciliten la guarda de su archivo y correspondencia [...]

**Art. 49.-** Para los efectos legales, cuando se haga referencia a los libros de comercio, se entenderán por tales los que determine la ley como obligatorios y los auxiliares necesarios para el completo entendimiento de aquéllos.

**Art. 50.-** La contabilidad solamente podrá llevarse en idioma castellano, por el sistema de partida doble, en libros registrados, de manera que suministre una historia clara, completa y fidedigna de los negocios del comerciante, con sujeción a las reglamentaciones que expida el gobierno.

**Artículo 36°.** - Condiciones generales. Los restaurantes y establecimientos destinados a la preparación y consumo de alimentos cumplirán con las siguientes condiciones sanitarias generales:

- a) Se localizarán en sitios secos, no inundables y en terrenos de fácil drenaje.
- b) No se podrán localizar junto a botaderos de basura, pantanos, ciénagas y sitios que puedan ser criaderos de insectos y roedores.
- c) Los alrededores se conservan en perfecto estado de aseo, libres de acumulación de basuras, formación de charcos o estancamientos de agua.
- d) Deben estar diseñados y construidos para evitar la presencia de insectos y roedores.
- e) Deben disponer de suficiente abastecimiento de agua potable.
- f) Contaran con servicios sanitarios para el personal que labora en el establecimiento, debidamente dotados y separados del área de preparación de los alimentos.
- g) Deberán tener sistemas sanitarios adecuados, para la disposición de aguas servidas y excretas.

**Artículo 40°.** - Responsabilidad. El propietario, la administración del establecimiento y el personal que labore como manipulador de alimentos, serán responsables de la higiene y la protección de los alimentos preparados y expendidos al consumidor; y estarán obligados a cumplir y hacer cumplir las practicas higiénicas y medidas de protección establecidas en el capítulo III del presente Decreto

#### 4.5 Marco contextual

Cartago es un municipio colombiano ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, que se encuentra localizado a orillas del río La Vieja y por el costado occidental de su territorio transcurre el río Cauca. Es conocido como La Villa de Robledo y también como La ciudad del Sol más alegre de Colombia. Fue fundado inicialmente en 1540 en el lugar donde hoy se encuentra la ciudad de Pereira, por pequeños asentamientos españoles impulsados por Jorge Robledo.



La gastronomía vallecaucana una de las más ricas y diversas de toda Colombia. Gusta de excelentes exquisiteces en todas sus delicadas recetas que son elaboradas por las abuelas que a su vez transmiten sus conocimientos a su familia para conservar esta tradición que es y será ancestral. En la cultura gastronómica del Valle se encuentran platos típicos de la cultura Afrocolombiana y España, este fenómeno de apropiación se debe a que en algunos lugares se ha impuesto otra cultura desde la época de la conquista. También cabe resaltar la importancia de la

cercanía de las costas las cuales con su inmensa variedad de ingredientes forman parte fundamental de muchos de los platos de la cocina vallecaucana.

La empresa fiambres la abundancia nació en el año 2012 creada por Liliana Jiménez a raíz de algunos problemas económicos que en su tiempo afectaban su hogar ya que su esposo perdió su trabajo y fuente de ingreso, por lo cual tuvo que requerir a otras alternativas Es una empresa independiente dedicada a la elaboración y distribución de alimentos (almuerzos) enfocado al sector familiar los fines de semana, la empresa cuenta por el momento con 3 platos los cuales son : Fiambres, chuleta y arroz mixto, Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los consumidores generando la preferencia, a través de productos de alta calidad y rico sabor.

## **5 Diseño metodológico**

### **5.1 Tipo de investigación**

La investigación que se planteara en el trabajo es de tipo descriptiva la cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, en este caso para alcanzar el objetivo del proyecto.

(Sabino, 1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Para la investigación descriptiva, su preocupación primordial radica en descubrir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada”. (Pág. 51)

### **5.2 Métodos, técnicas e instrumentos**

#### **5.2.1 Método según selección de datos.**

Las fuentes primarias son las que se utilizarán para este proyecto, el enfoque estará en el diseño, aplicación y seguimiento a algunas entrevistas y encuestas que nos permitan obtener una información más original, como se plantean algunas características de este método:

- Una fuente primaria no es, por defecto, más precisa o fiable que una fuente secundaria.
- Proveen un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación.
- Son escritas durante el tiempo que se está estudiando o por la persona directamente envuelta en el evento. Ofrecen un punto de vista desde adentro del evento en particular o periodo de tiempo que se está estudiando.

#### **5.2.2 Método según enfoque.**

El método para la aplicación será de tipo cualitativo ya que en él se utilizan técnicas no numéricas para la recolección y análisis de datos, lo que es especialmente valioso para el estudio y la comprensión de las cuestiones sociales.

Una de las categorías más comunes de método de investigación es la observación del participante, donde el investigador está incrustado en un sitio en el campo de estudio y participa en las actividades del grupo en estudio. Este enfoque puede ser especialmente útil para la comprensión de los problemas sociales, ya que le permite al investigador observar las dinámicas complejas y sutiles de un fenómeno social, y por tanto será el utilizado inicialmente.

### **5.2.3 Método según selección de muestra.**

Hablamos de muestreo no probabilístico cuando no tenemos acceso a una lista completa de los individuos que forman la población (marco muestral) y, por lo tanto, seleccionamos una muestra pequeña para este caso, de la población de Cartago se elegirá cierta cantidad de habitantes para la aplicación de los métodos anteriores, aunque la principal consecuencia de esta falta de información es que no podremos generalizar resultados con precisión estadística.

El muestro por conveniencia es una técnica comúnmente usada. Consiste en seleccionar una muestra de la población por el hecho de que sea accesible. Es decir, los individuos empleados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles, no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

### **5.2.4 Método según la aplicación.**

La aplicación de la investigación esta direccionada a un sector económico en específico, puesto que cada sector hace referencia a una parte de la actividad económica, donde los elementos tienen características comunes; debido a esto el proyecto se llevará a cabo en el sector socioeconómico terciario, ya que el negocio ofrece un servicio en el campo gastronómico, puesto que este sector “contiene todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía” (Banrepcultural, s.f).

## **5.3 Recolección de información**

### **5.3.1 Muestra o censo.**

La recolección de información se llevó a cabo a través del muestro para establecer las unidades a encuestar y por ello se aplicó una formula prediseñada que permite hallar con mayor facilidad y calcular el tamaño de la muestra.

### **5.3.2 Validación del experto.**

La validación del contenido se realizó a través de un juicio de expertos, con personas conocedoras del tema a investigar y que pueden brindar recomendaciones o juicios adecuados; Los participantes son cinco docentes, expertos en el área de comunicación y clima laboral, la participación fue anónima, a través de una plataforma virtual habilitada para evaluar cada uno de los ítems a calificar. Ante esto se realizó un cuestionario donde se exponen cada uno de los ítems a evaluar, para así estimar el grado de confiabilidad y validez del instrumento, para ello se establecieron los siguientes tipos de respuesta:

- a) No cumple
- b) Nivel bajo
- c) Nivel moderado o aceptable
- d) Nivel alto

Por otro lado, están los criterios a evaluar que serán el resultado después del juicio de expertos, los cuales son: En primer lugar, está la “suficiencia” que determina si el ítem es acorde con los demás; en segundo lugar, está la “claridad” que evalúa si el ítem tiene fácil comprensión, en tercer lugar, la “coherencia” que determina si existe relación en lo que se está midiendo y por último la “relevancia” que demuestra que tan importante y esencial es el ítem dentro de la investigación. Después de haber obtenido la información de los expertos, se procede a realizar el análisis estadístico, para evaluar el grado de relación entre los jueces, como se puede visualizar en la imagen 1.

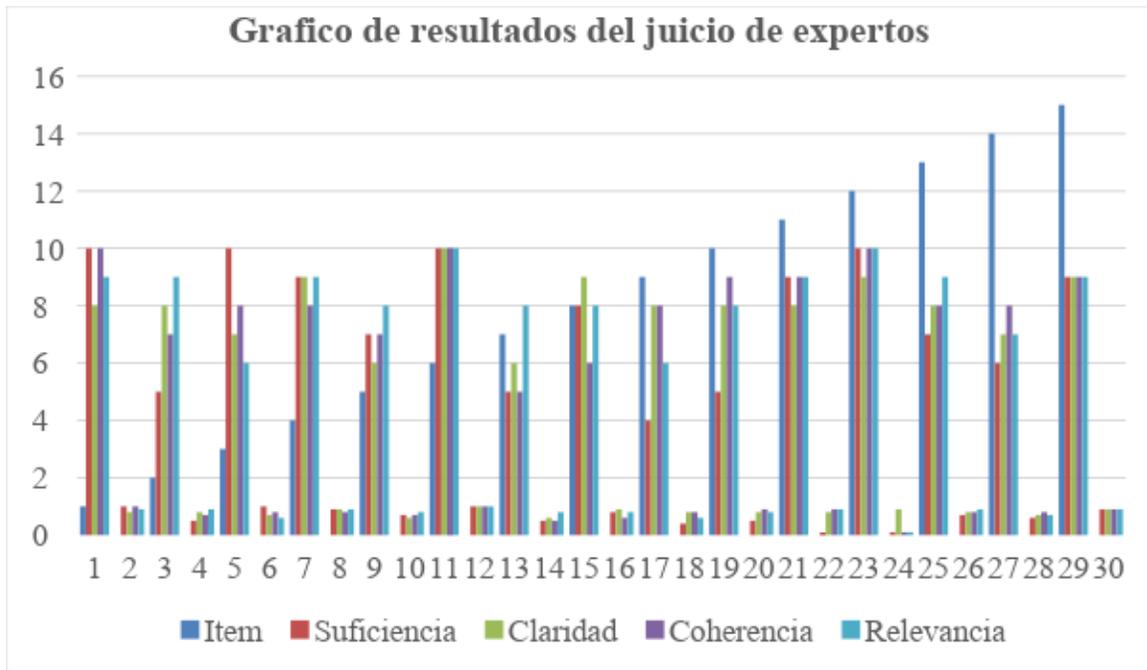


Imagen 1: Grafico resultados juicio de expertos  
 Fuente: Autores

Item	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Total
	(10 pts)	(10 pts)	(10 pts)	(10 pts)	(40 pts)
1	10	8	10	9	37
	100%	80%	100%	90%	92,5%
2	5	8	7	9	29
	50%	80%	70%	90%	72,5%
3	10	7	8	6	31
	100%	70%	80%	60%	77,5%
4	9	9	8	9	35
	90%	90%	80%	90%	87,5%
5	7	6	7	8	28
	70%	60%	70%	80%	70%
6	10	10	10	10	40
	100%	100%	100%	100%	100%
7	5	6	5	8	24
	50%	60%	50%	80%	60%
8	8	9	6	8	31
	80%	90%	60%	80%	77,5%
9	4	8	8	6	26
	40%	80%	80%	60%	65%
10	5	8	9	8	30
	50%	80%	90%	80%	75%
11	9	8	9	9	35
	90%	80%	90%	90%	87,5%
12	10	9	10	10	39
	100%	90%	100%	100%	97,5%
13	7	8	8	9	32
	70%	80%	80%	90%	80%
14	6	7	8	7	28
	60%	70%	80%	70%	70%
15	9	9	9	9	36
	90%	90%	90%	90%	90%

Tabla 1: Resultados generales del juicio de expertos  
Fuente: Autores

Ante esto se logró concluir que la suma total de las respuestas dados por los expertos es de 80%, lo que indica que existen bastante coherencia, relevancia, claridad y suficiencia en cada uno de los ítems de la investigación, lo que evidencia que el objetivo de la encuesta se podrá

llevar a cabo con satisfacción y claridad, obteniendo resultados coherentes y de mucha información.

### **5.3.3 Prueba piloto.**

Malhotra (2004) define la prueba piloto como la aplicación de un cuestionario a una pequeña muestra de encuestados para identificar y eliminar los posibles problemas de la elaboración de un cuestionario. Por ello para esta investigación se realizó la prueba piloto a los primeros 10 habitantes de Cartago, lo que dio inicio a la corrección de la 5, 7 y 18, puesto que eran un poco confusas o no contaban con las opciones de respuesta suficientes, según el criterio de los encuestados.

### **5.3.4 Aplicación de instrumento.**

En ese sentido se procedió a aplicar el instrumento de recolección de datos que en este caso son las encuestas, teniendo en cuenta las observaciones de los expertos y las modificaciones realizadas después de la prueba piloto, para dar como resultado el cuestionario final que se encuentra anexado al final de la investigación.

## 6 Análisis de información

### 6.1 Diagnóstico de procesos internos

#### 6.1.1 Lista de chequeo.

En la imagen 5 se logra evidenciar que la empresa no cuenta con ningún tipo de direccionamiento estratégico, sobre el cual basarse y medir los objetivos, estrategias o metas transadas; Lo que dificulta su participación en el mercado, puesto que la empresa no tiene clara hacia donde planea llegar, es decir, hasta el momento está operando por simple intuición o inercia, lo que conlleva a la empresa a caer en muchos errores ya sean financieros o administrativos y que en el mayor de los casos afectan la liquidez de la empresa.

LISTA DE CHEQUEO FIAMBRES LA ABUNDANCIA		
AREAS	SI	NO
<b>Planeación</b>		
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?		x
¿Se ha analizado la cultura corporativa?		x
¿Se conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?	x	
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?		x
¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?		x
¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?		x
¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias funcionales?		x
¿Se han definido metas, políticas y planes de acción de la empresa?		x
¿La compañía maneja sistemas de control?		x

Imagen 5: lista de chequeo Fiambres la Abundancia

Fuente: Autores

Por otro lado, están todos los factores administrativos de la organización, como por ejemplo se logra evidenciar que la empresa no tiene estipulado ningún tipo de organigrama que demuestra los niveles de autoridad o estructura organizacional, puesto que el personal de la empresa es poco, pero a pesar de no contar con un organigrama cada uno de los empleados conoce a cabalidad sus funciones. Pero si se habla en términos de producción, la empresa se destaca por aplicar el ciclo PHVA, el cual consiste en planear, hacer, verificar y actuar cada una de las metas de ventas, puesto que conocen con anterioridad la demanda. Todo se puede evidenciar en la lista de chequeo siguiente:

Organización		
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?		x
¿Existe un organigrama explícito?		x
¿El personal conoce con claridad sus funciones?	x	
¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?		x
¿Se encuentran definidos sistemas de autoridad e información?		x
¿Se han definido sistemas de control y evaluación?		x
¿Son claros los procesos organizacionales?		x
¿La empresa cuenta con instalaciones efectivamente diseñadas y localizadas?		x
¿Son altos los costos de transporte por recibos de insumos y despacho de productos?	x	
¿Es eficiente el sistema de producción utilizado?	x	
¿Son altos los costos de producción?		x
¿Se tienen estándares de producción claros, razonables y efectivos?		x
¿La fuerza de trabajo es suficiente?		x
¿Se realiza un pronóstico de demanda?	x	
¿Se tiene un plan de producción?	x	
¿es adecuado el tiempo de entrega por insumo?	x	
¿Se realiza control de inventarios?	x	
¿Se realiza un control de calidad en forma eficiente y efectiva?		x

Imagen 6: Lista de chequeo organización

Fuente: Autores

La imagen 7 expone la falta de gerentes líderes o algún tipo de figura administrativa que guíe en el proceso de planeación, pero que a su vez una autoridad a seguir para alcanzar los objetivos; Sin embargo, a pesar de falta de una figura de autoridad, los trabajadores tienen claro que deben hacer y la comunicación organizacional es efectiva, lo cual se ve evidenciado en su proceso de producción.

Dirección		
¿La organización cuenta con gerentes líderes?		x
¿Existe una clara definición de funciones?		x
¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	x	

Imagen 7: Lista de chequeo dirección

Fuente: Autores

En cuanto al entorno tecnológico se logró determinar que los trabajadores conocen la importancia y el aporte que brinda la tecnología para la empresa, pero así mismo son conscientes de que no se ha realizado la inversión necesaria y que la tecnología con la que cuentan en el

mayor de los casos es obsoleta, lo que retrasa el trabajo. Por lo anterior se recomienda empezar a invertir en tecnología que aporte un crecimiento general y aumente las ventas.

<b>Entorno tecnológico</b>		
¿Es importante la tecnología en el giro del negocio de la empresa?	x	
¿Es esencial la tecnología como elemento diferenciador de la compañía?	x	
¿Es un objetivo de la organización poseer tecnología de punta?		x
¿Hay un grado de obsolescencia de la tecnología usada por la organización?	x	
¿Ha invertido la compañía en tecnología?		x
¿Ha implementado nuevas tecnologías la compañía?		x

Imagen 8: Lista de chequeo entorno tecnológico

Fuente: Autores

De igual manera se evidencia la falta de estándares y controles de calidad, debido a la falta de normativa y conocimiento en este tema, lo que hace que la empresa sea menos competitiva y pierda participación en el mercado, ya que la no normatividad para una empresa que manipula alimentos es determinante en el proceso de venta; A pesar de que la empresa tiene un buen control de higiene con sus alimentos antes, durante y después de la preparación, no es suficiente para cumplir con los estándares de calidad establecidos para tipo de actividad económica que se realiza, como se puede observar en la imagen 9.

<b>Auditoria de calidad</b>		
¿Están definidos los estándares de calidad?		x
¿Está normalizada la empresa?		x
¿Se realiza el mismo proceso de preparación de los alimentos ?	x	
¿ La empresa cumple con las normas de sanidad (decreto 3075 de 1977) ?		x
¿Se miden los procesos de calidad?		x

Imagen 9: Lista de chequeo control de calidad.

Fuente: Autores

De la misma manera se puede ver que la empresa dio sus inicios con un mercado objetivo claro, los cuales son sus clientes potenciales, pero sin embargo los canales de distribución, la publicidad y la promoción no son los adecuados o no se realizan, lo que reduce la capacidad de acceder a nuevos clientes; Por ello se plantea hacer uso de herramientas tecnológicas que permitan fortalecer la publicidad y la promoción a bajos costo, pero que a su vez abran el mercado y se genere un crecimiento en la participación de este.

<b>Auditoria de mercadeo</b>		
¿Tiene la empresa definido su mercado objetivo?	x	
¿Se utiliza la venta personal?	x	
¿Son adecuados los canales de distribución?		x
¿Se fijan cuotas de ventas?	x	
¿Se realiza publicidad?		x
¿Se han realizado investigaciones de mercado?		x
¿Se hacen promociones?		x
¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos?		x
¿Existen clientes potenciales para la compañía?	x	
¿Se ha determinado la conducta del consumidor?		x
¿Se analizan los costos de mercado?		x

Imagen 10: Lista de chequeo de auditoria de calidad

Fuente: Autores

Además de eso, aunque la empresa tiene identificada su competencia, no realiza benchmarking y nunca ha realizado algún tipo de estudio de mercado que le permitan determinar el alcance o potencial de esta. Lo que reduce la capacidad para adaptarse a las fluctuaciones del mercado porque no conoce cómo se mueve la competencia, lo que se puede evidenciar en la imagen 11. Pero así mismo se logra visualizar en la imagen 12 las deficiencias en relación al personal de la empresa, debido a que la organización no cuenta con el personal suficiente, no existe un código de ética o un currículo a seguir en el momento de existir una inconformidad o recomendación, lo que va generando descontento y desmotivación en los empleados, generando desapropiación con la empresa por parte del personal.

<b>Análisis de la competencia</b>		
¿Realiza la empresa estudios sistemáticos de competencia?		x
¿Tiene su organización una base de datos de la competencia?		x
¿Realiza la compañía benchmarking?		x

Imagen 11: Lista de chequeo análisis de la competencia

Fuente: Autores

<b>Personal</b>		
¿La organización cuenta con suficiente personal?		x
¿El personal de la empresa está altamente motivado?		x
¿La organización cuenta con código de ética?		x
¿Se han establecido procedimientos para presentar reclamos y quejas?		x

Imagen 12: Lista de chequeo del personal.

Fuente: Autores

Por último, se determinó que para la empresa lo primero es el cliente pues es su razón de ser, por ende, le apunta a una cultura de servicio, sin embargo, la organización no tiene ningún tipo de información de sus clientes o el nivel de satisfacción de estos, lo que le impide corregir cualquier error que se esté cometiendo y que puede llegar a ocasionar la pérdida del cliente.

Servicio al cliente		
¿Cuenta la organización con una base de datos del cliente?		x
¿Conoce su organización el nivel de satisfacción de sus clientes?		x
¿Hay una promesa hacia el cliente?	x	
¿Realiza evaluación formal de servicio al cliente ?		x
¿Realiza evaluación de servicio al cliente ?	x	
¿Existe una cultura del servicio?	x	

Imagen 13: Lista de chequeo del servicio al cliente

Fuente: Autores

## 6.2 Investigación de mercados

A continuación, se relaciona la tabulación y el resultado del instrumento aplicado a los clientes de la empresa Fiambres la Abundancia, el cual permite identificar sus gustos y preferencias.

## 6.2.1 TABLA DE FRECUENCIAS

No pregunta	F. Absoluta	F. Relativa	%
<b>Pregunta 1</b>			
Cada 15 días	18	0,36	36
Una vez al mes	18	0,36	36
Una vez por semana	14	0,28	28
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Pregunta 2</b>			
Entre 10.000 y 13.000	12	0,24	24
Entre 4.000 y 5.900	2	0,04	4
Entre 6.000 y 7.900	14	0,28	28
Entre 8.000 y 9.900	22	0,44	44
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Pregunta 3</b>			
No	1	0,02	2
Si	49	0,98	98
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Pregunta 4</b>			
Cada 15 días	17	0,34	34
Nunca	1	0,02	2
Una vez al mes	15	0,3	30
Una vez por semana	17	0,34	34
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Pregunta 5</b>			
Almuerzo	35	0,7	70
Cena	15	0,3	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
<b>Pregunta 6</b>			
Calidad	32	0,64	64
Higiene	5	0,1	10
Precios	2	0,04	4
Tiempo de respuesta y llegada	11	0,22	22
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Pregunta 7			
Arroces	10	0,2	20
Comida rápida	11	0,22	22
Comida tradicional	21	0,42	42
Ensaladas	1	0,02	2
Pescados	7	0,14	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 8			
No	35	0,7	70
Si	15	0,3	30
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 9			
Comentarios boca a boca	20	0,4	40
Facebook	8	0,16	16
Instagram	7	0,14	14
Otro	8	0,16	16
Páginas web	7	0,14	14
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 10			
Si	50	1	100
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 11			
Cada 15 días	20	0,4	40
Cada 8 días	6	0,12	12
Una vez al mes	18	0,36	36
Una vez por semana	6	0,12	12
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 12			
Bueno	1	0,02	2
Excelente	49	0,98	98
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 13			
Bueno	41	0,82	82
Excelente	9	0,18	18
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 14			
Si	50	1	100
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 15			
No	28	0,56	56
Si	22	0,44	44
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>
Pregunta 16			
Casa	35	0,7	70
Le es indiferente	12	0,24	24
Mall de comidas	1	0,02	2
Trabajo	1	0,02	2
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>1</b>	<b>100</b>

Tabla 2: Tabla frecuencias

Fuente: Autores

Lo siguiente son las preguntas de la encuesta realizada y su debida tabulación de las respuestas a un total de muestra de 50 personas.

- ¿Con que frecuencia consume alimentos en un restaurante?

De acuerdo con la gráfica se observa que las personas encuestadas consumen algún tipo de alimentos en restaurante con mucha frecuencia, por ese como se ve en la gráfica que cada 15 días por lo menos va el 36% de las personas encuestas, pero adicional a eso hay otro 36% que mínimo van una vez al mes a comer en un resto y por último 28% de personas que va una vez por semana, esto permite entender que todas las personas encuestadas van por mínimo una vez al mes a algún restaurante.

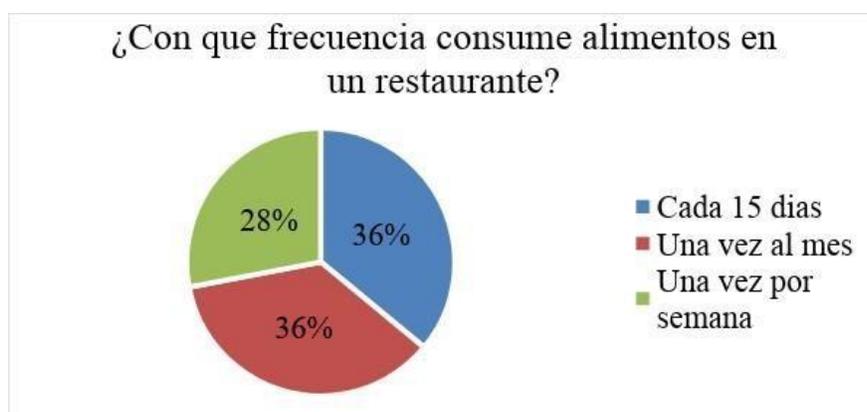


Imagen 14: Tabulación pregunta 1

Fuente: Autores

- ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un almuerzo casero?

Como se puede visualizar en la imagen 15 la mayoría de las personas encuestadas está dispuesta a pagar entre 8.000 y 9.900 pesos por un almuerzo casero, pero adicional a eso hay un 28% que equivale a 14 personas que estarían dispuestas a pagar entre 6.000 y 7.900 pesos, siendo este un porcentaje no tan mínimo pero significativo, además de eso hay un 24% que no pagaría más de 13.000 pesos por un almuerzo casero y por último está el porcentaje más mínimo

que es de 4% que corresponde a 2 personas, las cuales no estarían dispuestas a pagar más de 5.900 por un almuerzo casero; lo que conlleva a que el precio adecuado debe estar entre 5.900 y 13.00 pesos.

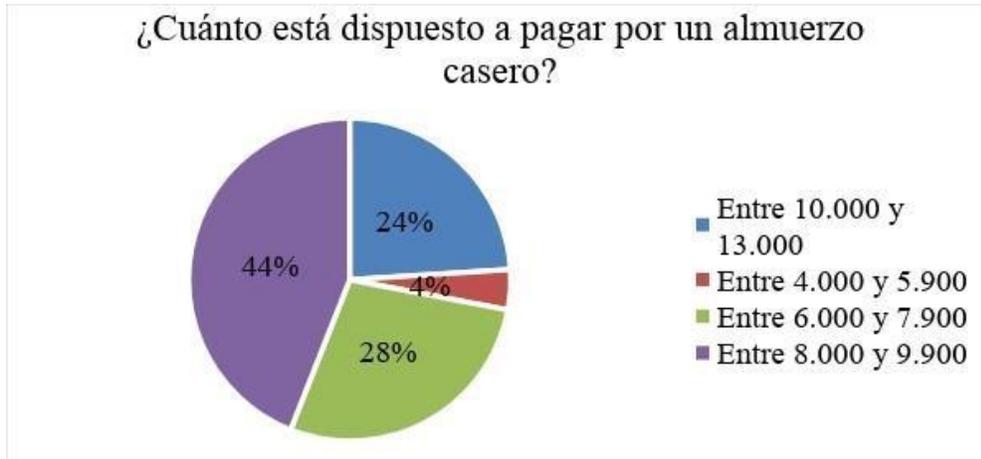


Imagen 15: Tabulación pregunta 2  
Fuente: Autores

- ¿Utiliza el servicio de comida a domicilio?

De acuerdo con el resultado de las encuestas, el 98% de los participantes dijeron que si usan el servicio de comida a domicilio y un 2% que corresponde solamente a una persona que dijo que no utiliza este medio, por ende, se puede determinar que el servicio a domicilio es muy utilizado y podría ser una buena opción de distribución.

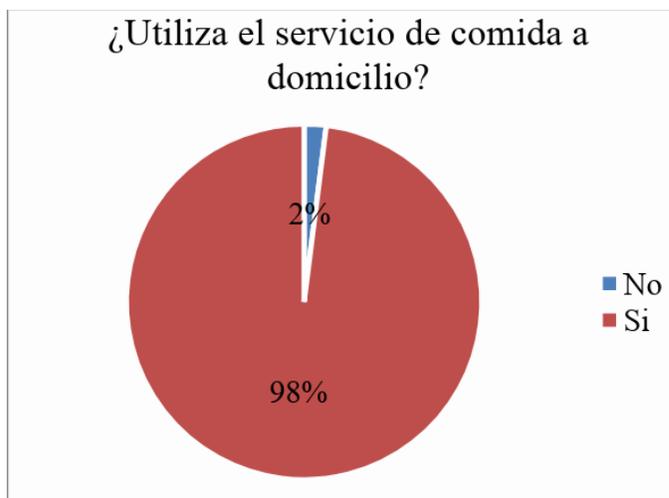


Imagen 16: Tabulación pregunta 3  
Fuente: Autores

- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio de comida a domicilio?

Del total de las personas encuestadas solamente el 2% nunca utiliza el servicio de comida a domicilio, pero hay personas que cada 15 usan este medio, que corresponde al 34% y otro 34% lo utiliza mínimo una vez por semana, quedando un restante del 30% que hace referencia a las personas que usan este servicio una vez al mes y una vez más queda evidencia el gran uso que tiene este medio de distribución.

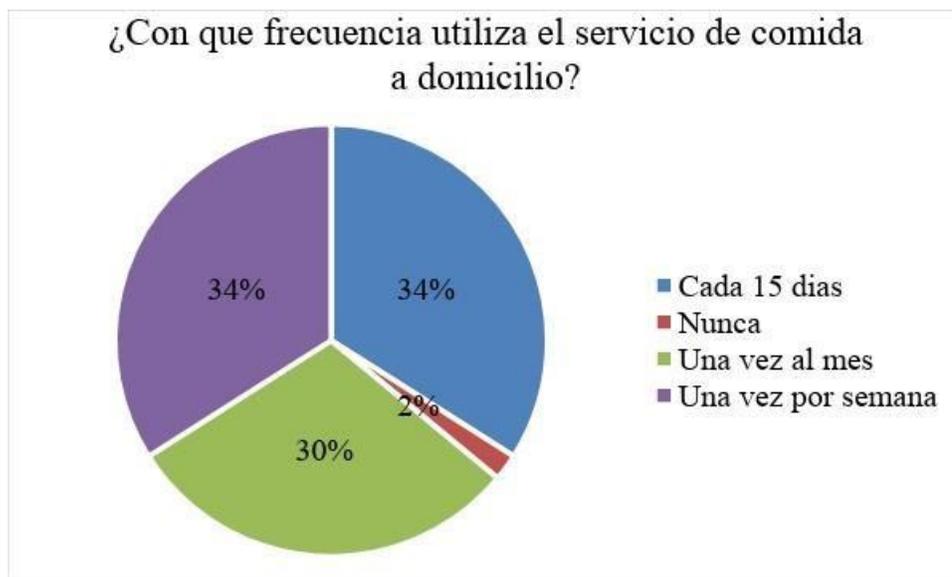


Imagen 17: Tabulación pregunta 4  
Fuente: Autores

- ¿Qué comida solicita con más frecuencia a domicilio?

Del total de las personas encuestadas, el 70% utiliza el servicio a domicilio para pedir el almuerzo y el otro 30% para la cena, lo que permite concluir que ninguna de las personas encuestadas utiliza este medio para pedir el desayuno.

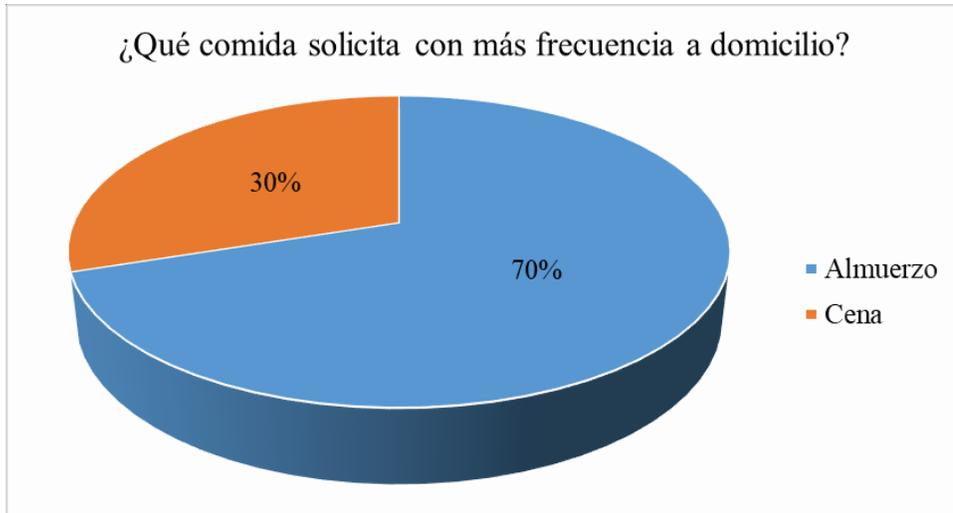


Imagen 18: Tabulación pregunta 5  
Fuente: Autores

- ¿En que se fija para tomar la decisión al momento de solicitar su domicilio?

Las personas encuestadas según la imagen 19 se fijan más en la calidad de lo que van a pedir, que, en el precio, pero adicional a eso hay un 22% de las personas que se fijan en los tiempos de entrega y un 10% que se enfoca en la higiene. Lo que permite concluir que se debe combinar los tiempos de entrega, calidad e higiene más que el precio, ya que las personas están dispuestas a pagar más por algo de mejor calidad.

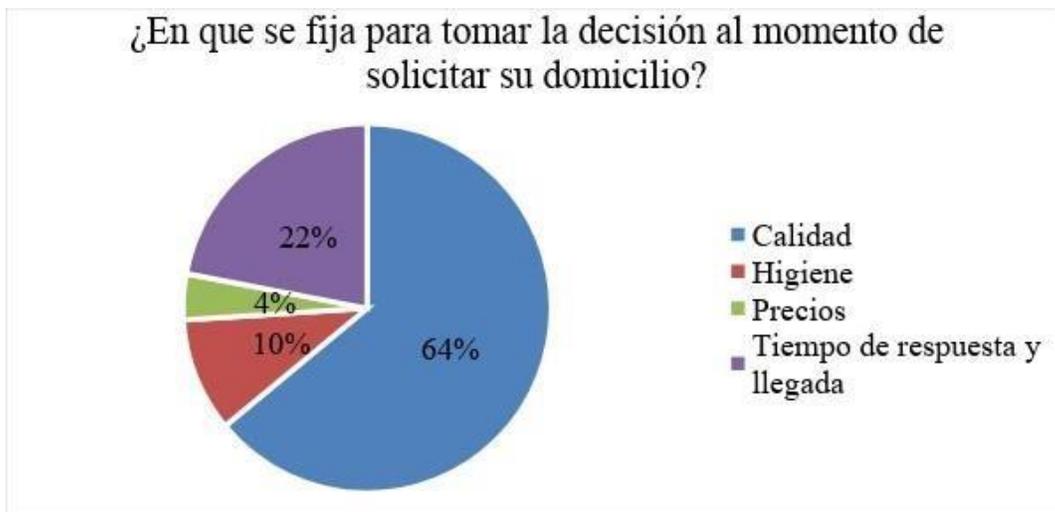


Imagen 19: Tabulación pregunta 6  
Fuente: Autores

- ¿Cuándo come fuera de casa que tipo de comida es de su preferencia?

La comida de más preferencia fue la comida tradicional con un 42%, le sigue la comida rápida con un 22%, los arroces con un 20%, luego los pescados con un porcentaje del 14% y por último las ensaladas con tan solo un 2% que corresponde a una persona; Lo que permite concluir que las comidas más consumidas son la comida tradicional y rápida.

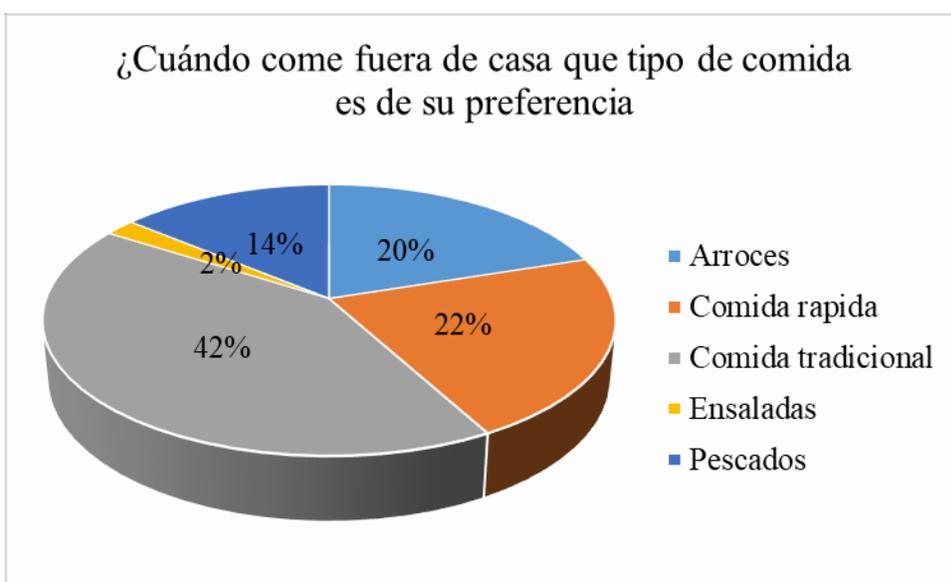


Imagen 20: Tabulación pregunta 7

Fuente: Autores

- ¿Conoce algún establecimiento que ofrezca su servicio de comida SOLAMENTE a domicilio en el municipio de Cartago?

El 70% de las personas encuestas dijo que no conocen un establecimiento que ofrezca comida solo por servicio a domicilio, lo que quiere decir que tan solo 30% de las personas si conocen un establecimiento, es decir, que existe una gran oportunidad en ese ambiente debido a que no hay mucha competencia.

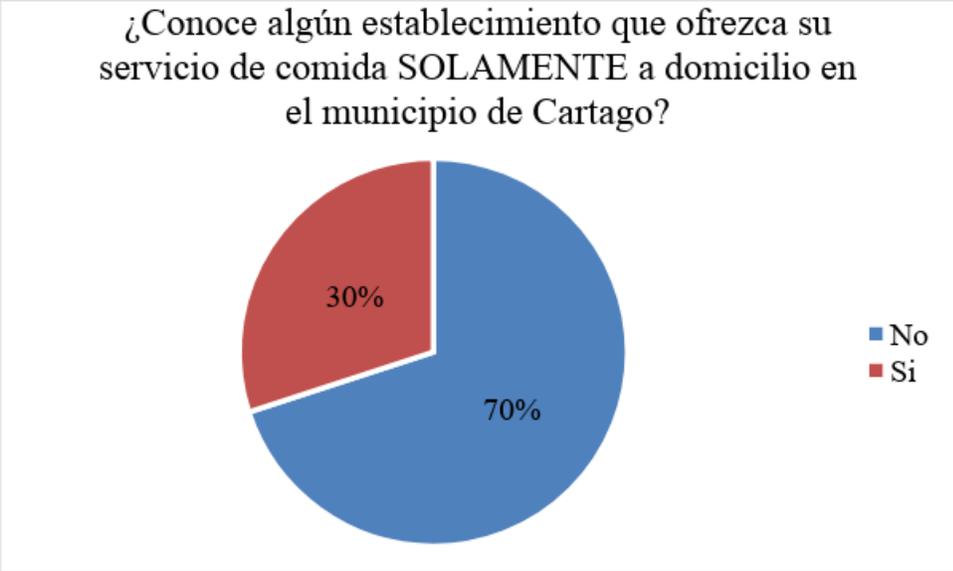


Imagen 21: Tabulación pregunta 8

Fuente: Autores

- ¿A través de qué medio de comunicación se informa o busca usted acerca de promociones, lanzamientos de nuevos productos, publicidad?



Imagen 22: Tabulación pregunta 9

Fuente: Autores

En la imagen 22 se puede determinar que el medio de comunicación más utilizado es el “voz a voz” que corresponde a un 40% y los medio menos utilizados son Instagram y páginas web, cada uno con un 14%. Lo que permite concluir que la buena satisfacción que tenga un cliente con

el restaurante al que vaya, eso le permitirá obtener nuevos clientes y este es un tipo de campaña que no tiene ningún costo pero que si beneficia a la empresa.

- ¿Usted ha probado nuestros productos?

La totalidad de los participantes de la encuesta respondieron que si han probados nuestros productos.

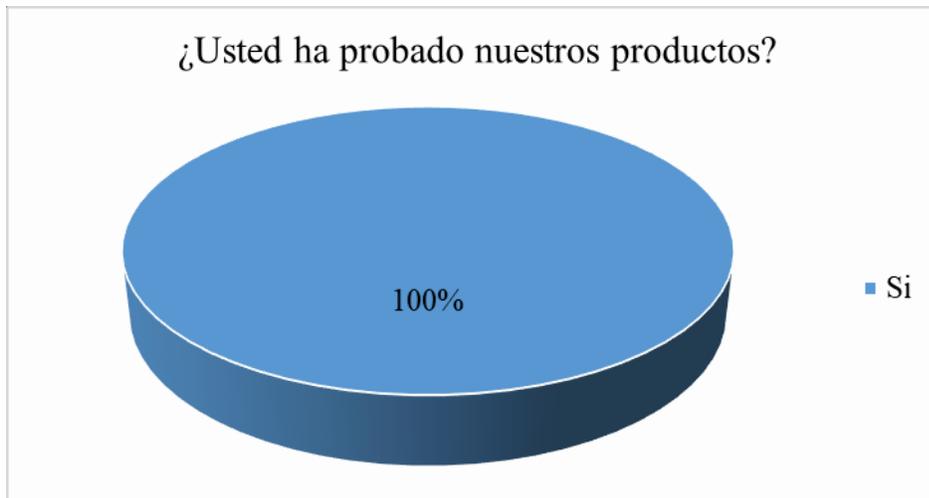


Imagen 23: Tabulación pregunta 10

Fuente: Autores

- ¿Con que frecuencia compra con nosotros?

De la imagen 24 se logra deducir que el 40% de las personas encuestas compra con una frecuencia de cada 15 días nuestros productos y que cada 8 días tan solo el 12% compra, además de eso existe otro 12% que compra por lo menos una vez a la semana, lo que conlleva a que el 36% restante compra una vez al mes el cual corresponde a 18 personas de las 50 encuestadas.

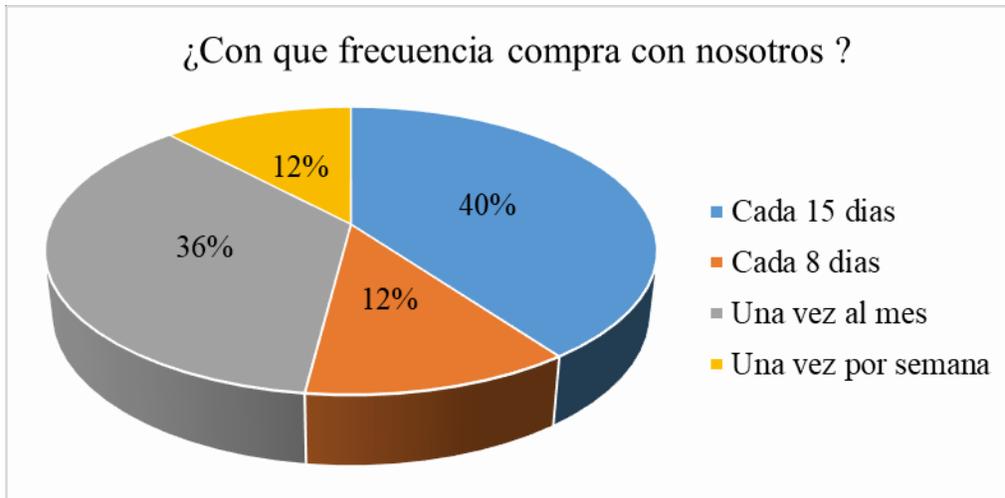


Imagen 24: Tabulación pregunta 11

Fuente: Autores

- ¿Cómo califica los productos que ofrecemos?

Los productos que se ofrecen son calificados como excelentes por 98% de las personas encuestadas y el 2% restante calificó los productos como buenos, es decir, ninguna persona de las encuestadas calificó los productos como malos y este es un punto a favor para la empresa.

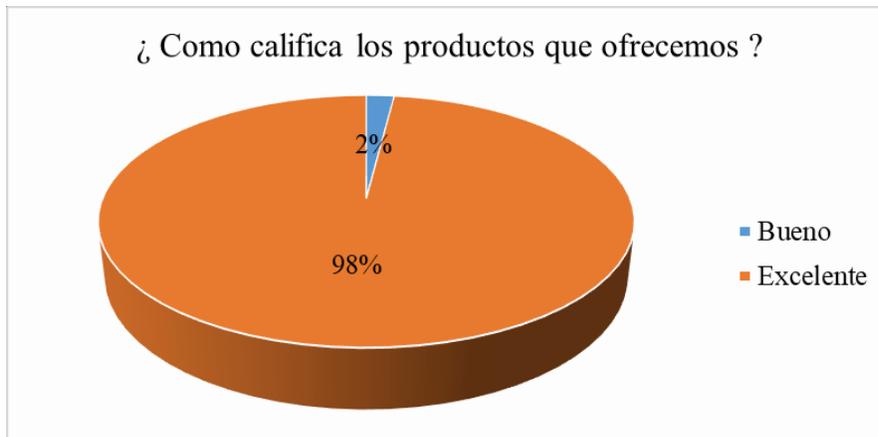


Imagen 25: Tabulación pregunta 12

Fuente: Autores

- ¿Cómo califica los precios de los productos que ofrecemos?

El 82% de los encuestados calificó los precios como buenos y el 18% como excelentes, lo que quiere decir que las personas están a gusto con los precios y sienten que son acordes con el producto que se ofrece.

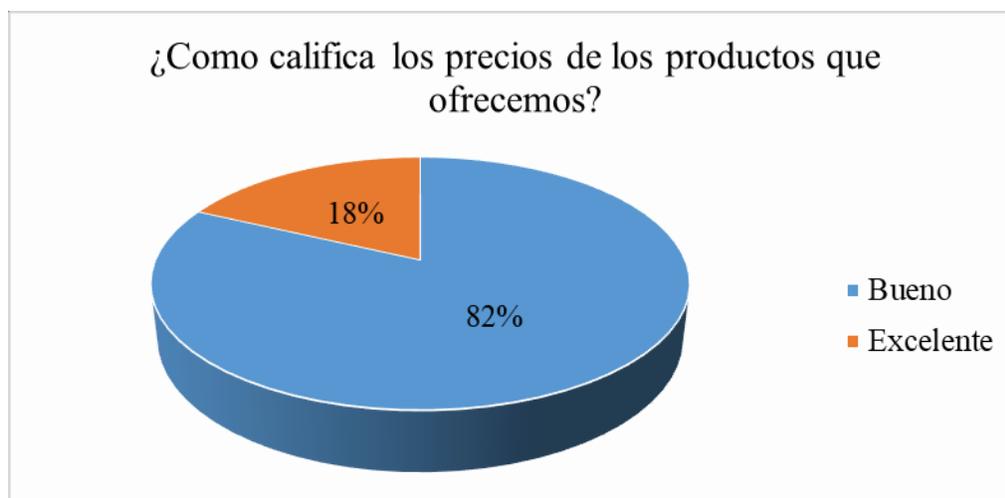


Imagen 26: Tabulación pregunta 13

Fuente: Autores

- ¿Usted recomienda nuestros productos?

En la imagen 26 se logra evidenciar la satisfacción de las personas con relación a los productos que se ofrece, debido a que el 100% de las personas recomendarían los productos, es decir que la imagen que está quedando en la mente de los clientes es óptima.

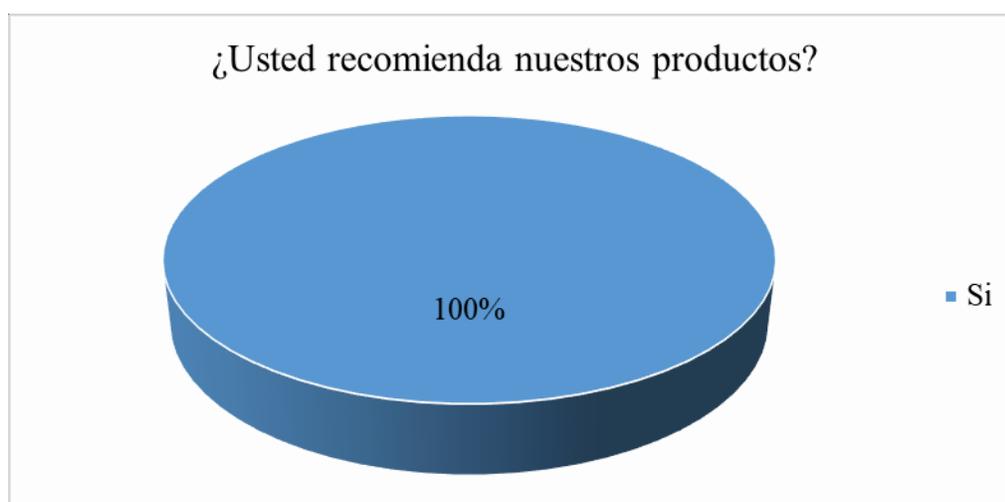


Imagen 27: Tabulación pregunta 14

Fuente: Autores

- ¿Ha comprado alguna vez comida por internet?

El 44% de las personas encuestadas dice alguna vez ha comprado comida por internet y el otro 56% dice que nunca ha comprado comida por este medio, lo que permite entender que aún existe un porcentaje bastante significativo que no usa este medio y por ende si se desea realizar ventas por internet se debe tener mucho cuidado y hacerlo asesorados por un experto en el tema.

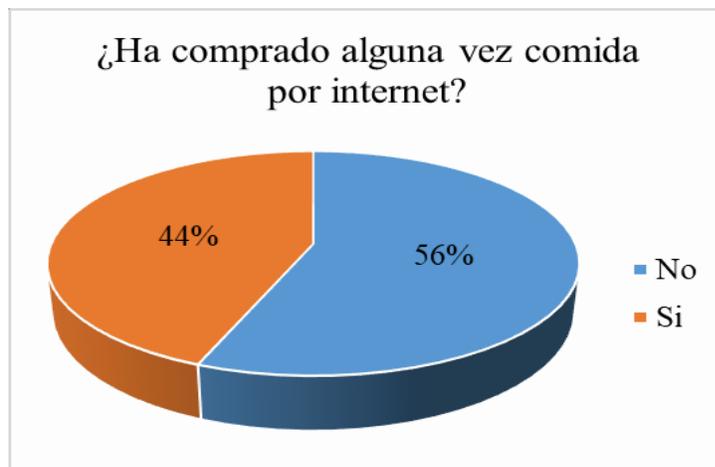
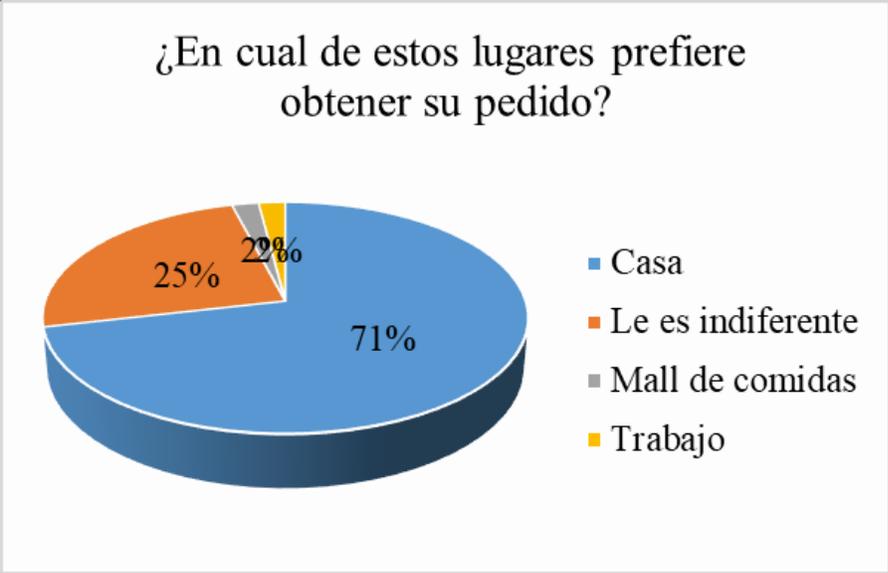


Imagen 28: Tabulación pregunta 15

Fuente: Autores

- ¿En cuál de estos lugares prefiere obtener su pedido?

Del total de las personas encuestas, el 71% expresó que prefiere recibir su pedido desde la comodidad de la casa, pero hay personas que prefieren desde su trabajo o en un mall de comidas, los cuales corresponden a el 2% para cada uno, dejando un 25% que respondió que le es indiferente el lugar donde lo reciban.



**6.3 Matriz PCI – POAM**

**6.3.1 Matriz PCI**

Esta matriz permite calificar el grado en el que se encuentran las debilidades y las fortalezas, en ciertos aspectos como: capacidad administrativa, capacidad tecnológica, talento humano, competitividad y financieramente., puesto que el perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa (Serna, 2008).

**6.3.1.1 Capacidad directiva**

DIAGNOSTICO INTERNO PCI									
Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad social				X			X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico					X		X		
3. Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X			X		
5. Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
6. Orientación empresarial			X				X		
7. Agresividad para enfrentar la competencia					X				X
8. Sistemas de control				X			X		
9. Sistemas de toma de decisiones						X	X		
10. Evaluación de gestión					X			X	

Tabla 3: Capacidad directiva – PCI

Fuente: Autores

### 6.3.1.2 Capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación					X			X	
2. Nivel de tecnología utilizado en los productos						X			X
3. Efectividad de la producciones y programas de entrega		X					X		
4. Valor agregado al producto	X						X		
5. Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
6. Flexibilidad de la producción		X						X	
7. Aplicación de tecnología de computadores					X			X	

Tabla 4: Capacidad tecnología – PCI

Fuente: Autores

### 6.3.1.3 Capacidad de talento humano

Capacidad del Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento					X		X		
2. Experiencia técnica					X		X		
3. Estabilidad	X						X		
4. Rotación	X							X	
5. Motivación	X						X		
6. Accidentalidad		X						X	
7. Retiros	X							X	
8. Índices de desempeño	X						X		

Tabla 5: Capacidad talento humano - PCI

Fuente: Autores

### 6.3.1.4 Capacidad competitiva

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente			X				X		
3. Participación del mercado					X		X		
4. Bajos costos de distribución y ventas						X	X		
5. Uso del ciclo de vida del producto			X					X	
6. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía					X		X		
7. Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos			X					X	
8. Concentración de consumidores									
9. Portafolio de productos			X						X
10. Programas Posventa						X			X

Tabla 6: Capacidad competitiva - PCI

Fuente: Autores

### 6.3.1.5 Capacidad financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a Capital cuando lo requiere				X			X		
2. Grado de utilizacion de su capacidad de endeudamiento				X			X		
3. Facilidad para salir del mercado			X					X	
4. Líquidez disponibilidad de fondos internos					X		X		
5. Habilidad para competir con precios				X			X		
6. Capacidad para satisfacer la demanda			X				X		
7. Habilidad para competir con precios					X			X	
8. Estabilidad de costos					X		X		
9. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios					X		X		

Tabla 7: Capacidad financiera – PCI

Fuente: Autores

De lo anterior se puede concluir que la empresa tiene bastantes debilidades en cada una de las áreas analizadas y en la mayoría de los casos el impacto es alto, lo que puede llegar a causar una desventaja con relación a la competencia, por eso se recomienda generar un plan estratégico donde se busquen medios para reducir las debilidades al máximo e impulsar las fortalezas.

### 6.3.2 Matriz POAM

El análisis POAM es el perfil de oportunidades y amenazas en el medio, el cual es definido por Serna (2008) como: “La metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. un grupo estratégico puede determinar si un factor del entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma”. Ante esto en esta matriz se le estipulo un nivel de impacto a todos los

factores externos que tienen incidencia sobre la empresa, así mismo se catalogó entre alta, media y baja oportunidad o amenaza según el factor.

POAM FIAMBRES LA ABUNDANCIA									
FACTORES	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>Económicos</b>									
Inestabilidad del sector					X		X		
Inflación				X			X		
Incremento salarial				X			X		
Capacidad de pago por los usuarios						X		X	
Incentivos otorgados a las PYMES		X					X		
<b>Políticos</b>									
Situaciones del país					X		X		
Políticas de Gobierno				X			X		
<b>Sociales</b>									
Desempleo				X			X		
Seguridad social						X			X
Sistema educativo y nivel de educación						X		X	
Nivel de inseguridad y delincuencia				X			X		
<b>Tecnológicos</b>									
Desarrollo de internet y comercio electrónico	X						X		
Facilidad de acceso a la tecnología	X						X		
Globalización de la información	X						X		
Altos costos de la tecnología				X			X		
<b>Competitivos</b>									
Nuevos competidores				X			X		
Bajos precios competencia				X					
Prestación del servicio Pos-Venta					X			X	
Nuevas estrategias con proveedores			X					X	
Calidad del servicio	X						X		
Satisfacción del usuario	X						X		

Tabla 8: Análisis POAM

Fuente: Autores

Las oportunidades que se determinaron son: los incentivos a las PYMES por parte del Estado, debido a que por medio de estos se puede capitalizar la organización en momentos de necesidad o activar su flujo de efectivo en caso de alguna inversión y adicional a eso el crecimiento tecnológico y fácil accesibilidad, lo que le brinda a la empresa la capacidad de

innovar en sus productos o procesos y ser más competitiva, por otro lado está la calidad del servicio y la satisfacción del usuario, puesto que como se evidenció en las encuestas los usuarios que ya habían probados los productos tenían una muy buena imagen de la empresa y a su vez hacían publicidad voz a voz y siempre la satisfacción del cliente genera gran impacto para la organización. En relación con las debilidades de alto impacto esta la inestabilidad del sector, ya que esta variado mucho por los precios de la comida, también está la inflación ya que afecta directamente al precio de producto a vender y a las materias primas; Las políticas del gobierno son una debilidad debido a que últimamente se está hablando de gravar la canasta familiar lo que afectaría directamente a la empresa y al cliente, adicional a eso otra debilidad es el desempleo y la inseguridad, ya que cada día los niveles de estos indicadores aumentar afectando la economía del país y por ende a las empresas en especial a las PYMES.

### 6.3.3 Análisis interno y externo

De acuerdo a las variables identificadas en las matrices anteriores, se realizó una clasificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, entre lo interno y externo; se dio una calificación de la siguiente manera:

CALIFICACIÓN	
EXTERNO	INTERNO
1 Amenaza mayor	1 Debilidad mayor
2 Amenaza menor	2 Debilidad menor
3 Oportunidad menor	3 Fortaleza menor
4 Oportunidad Mayor	4 Fortaleza mayor

Finalizada la calificación se promedia cada entorno de la organización, siendo 2.5 el promedio estándar para este. Como resultado se obtuvo un 2.4 en el interno y 2.3 en el externo, lo que permite apreciar algunas falencias en aspectos competitivos, económicos, sociales, empresariales, corporativos y productivos siendo estos una debilidad al enfrentar los cambios de la competencia y el mercado, es por esto que se plantea expandir su portafolio con nuevos productos que lleven un valor agregado y diferenciador, implementar una imagen corporativa para que obtenga reconocimiento y ocupe un mayor nicho de mercado; adicionalmente se

identifica la importancia de incluir un sistema de control y seguimiento efectivo en cada uno de los procesos productivos y organizacionales que permitan llevar a cabo cada una de las actividades implicadas de manera satisfactoria; todos estos aspectos pueden convertirse en fortalezas implementando todas aquellas acciones de mejora.

La información anterior se puede apreciar en el anexo 10.2

#### 6.4 Variables estratégicas

Para el desarrollo de la plataforma de gestión estratégica, se relacionaron las variables unificadas resultantes del ítem anterior, como se muestra a continuación:

Nº	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	Orientación Empresarial	Orit Emp		
2	Producción Efectiva	Prod Efec		
3	Motivación y Desempeño	Motv y Des		
4	Rotación y retiros	Rota y ret		
5	Calidad del producto	Calid prod		
6	Portafolio de productos	Porta prod		
7	Satisfacción del cliente	Satis Clie		
8	Ciclo de vida del producto	Ciclo prod		
9	Disponibilidad de Insumos	Dispon Ins		
10	Imagen Corporativa	Img corpor		
11	Análisis estratégico	Anali estr		
12	Evaluación del medio	Eval medio		
13	Capacidad de respuesta	Capac rpta		
14	Sistema de control	Sist contr		
15	Innovación	Innvac		
16	Implementación de tecnología	Imple tecn		
17	Participación en el mercado	Part mercd		
18	Distribución y venta	Dist y vta		
19	Capital	Cptal		
20	Capacidad de endeudamiento	Cap endeud		
21	Liquidez	Liqdez		
22	Incentivos Pymes	Inc Pymes		
23	Estrategias con proveedores	Estr prov		

Tabla 9: Lista de variables

Fuente: Mic Mac

A cada variable se le asigna una calificación en un rango entre 0 a 3 de acuerdo a la influencia que esta tenga sobre las demás. esta acción se repitió las mismas veces que el número de variables.

- 0: No influence
- 1: Weak
- 2: Moderate influence
- 3: Strong influence
- P: Potential influences

	1 : Orien Emp	2 : Prod Efec	3 : Moti y Des	4 : Rota y ret	5 : Cal Prod	6 : Port Prod	7 : Sat clie	8 : Cici Prod	9 : Disp Insu	10 : Imag Corp	11 : Anal estra	12 : Eva Med	13 : Cap res	14 : Sis Contr	15 : Inno	16 : Imple Tec	17 : Part Merc	18 : Distribuci	19 : Capi	20 : Cap Ende	21 : Liqui	22 : Ince Pymes	23 : Estr Prove
1 : Orien Emp	0	2	2	0	2	2	2	0	0	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	0	1	0	0
2 : Prod Efec	1	0	1	1	2	0	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	1	1
3 : Moti y Des	1	3	0	1	2	1	3	0	0	1	1	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	0	0
4 : Rota y ret	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	2	0	0	1	1	0	1	2	0	2	0	0
5 : Cal Prod	1	0	2	0	0	1	3	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
6 : Port Prod	2	1	1	0	2	0	3	2	2	3	2	1	2	0	2	2	2	1	2	2	2	2	2
7 : Sat clie	1	3	2	0	3	2	0	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	1	0
8 : Cici Prod	0	3	2	1	3	1	2	0	2	0	1	0	0	1	2	2	2	1	2	1	2	0	1
9 : Disp Insu	0	1	0	0	1	0	1	2	0	0	2	1	0	2	0	0	1	0	3	1	3	0	3
10 : Imag Corp	1	2	2	0	2	2	1	2	0	2	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1	2	1	2
11 : Anal estra	1	1	0	0	1	0	3	0	0	2	0	3	1	2	1	1	1	0	1	0	1	0	1
12 : Eva Med	1	2	0	0	0	1	1	0	0	2	1	0	0	1	1	0	2	1	2	2	2	1	0
13 : Cap res	0	2	0	0	0	0	3	1	1	0	2	0	0	1	1	2	1	3	1	1	0	0	0
14 : Sis Contr	1	2	0	1	1	0	2	2	1	0	2	1	1	0	1	1	1	2	1	0	1	0	1
15 : Inno	1	2	1	0	2	2	2	1	0	2	1	2	1	1	0	2	3	1	2	1	1	1	1
16 : Imple Tec	2	2	1	1	2	0	1	1	0	2	2	1	2	1	2	0	2	2	2	1	1	1	0
17 : Part Merc	1	3	1	0	3	2	1	1	0	2	1	1	1	2	1	2	0	0	1	0	1	1	0
18 : Distribuci	0	3	1	0	1	2	3	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0
19 : Capi	2	2	2	2	2	2	1	0	2	1	2	1	0	1	2	2	2	1	0	3	2	1	2
20 : Cap Ende	0	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1
21 : Liqui	1	2	2	0	0	1	1	1	2	1	1	1	0	0	1	2	1	1	2	2	0	0	2
22 : Ince Pymes	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	2	2	2	1	2	0	1
23 : Estr Prove	0	1	0	0	3	2	3	2	3	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	2	0	0

© UPSOR-EPITA-MICMAC

Imagen 12: Calificación de variables  
Fuente: Mic Mac

A continuación, se observa el resultado de las variables previamente calificadas en el punto anterior, las cuales se encuentran distribuidas en un plano de relación directa e indirecta

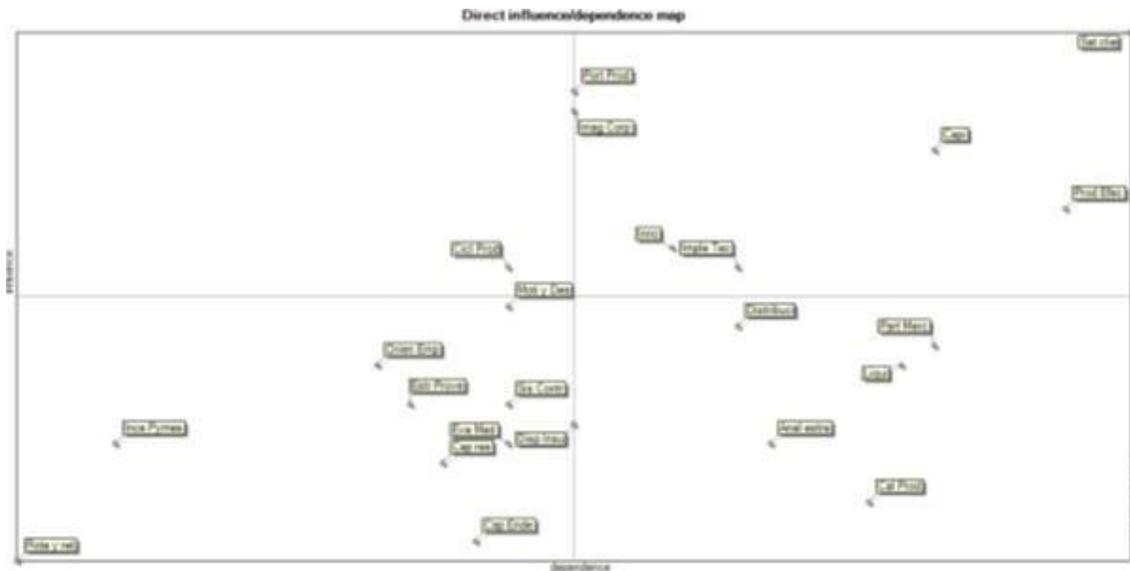


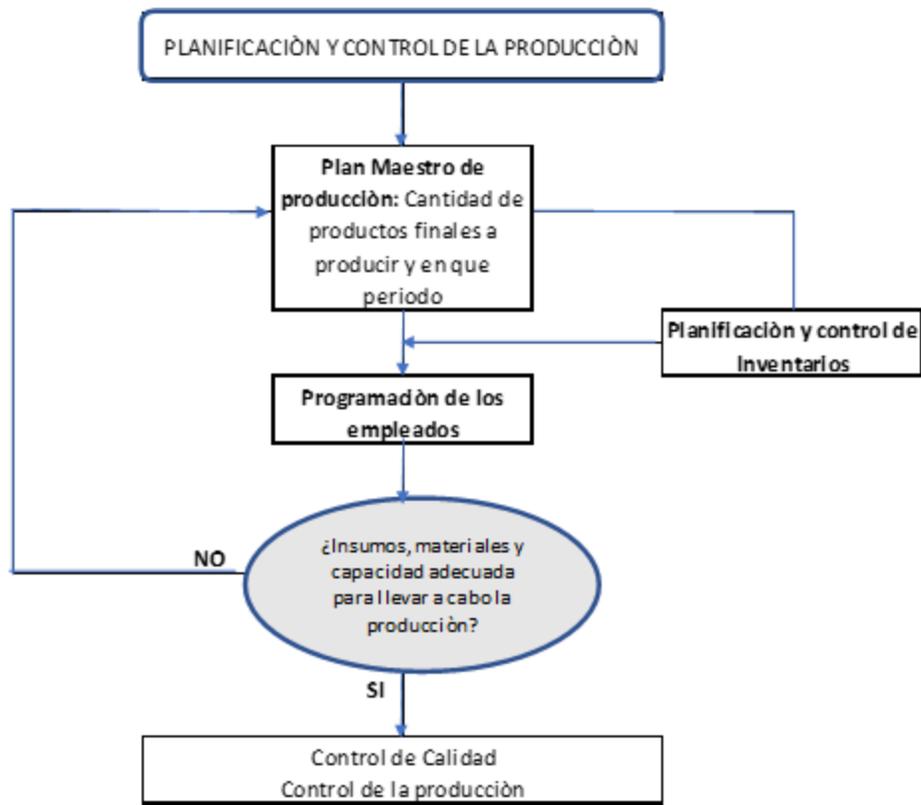
Imagen 13: Plano de relación directa

Fuente: Mic Mac

#### 6.4.1 Variables estratégicas.

- Capital: Aumentar el capital en un 3% semestral
- Producción efectiva: Implementar un sistema de planeación y control de producción
- Implementación tecnológica: Crear y administrar una base de datos con la información de los clientes de la empresa
- Innovación: Desarrollar nuevos productos y servicios
- Imagen corporativa: Diseñar la imagen corporativa de la empresa
- Portafolio de productos: Ampliar el con 2 nuevos productos en el último trimestre del año 2018





### 6.4.1.3 Implementación tecnológica

Se quiere proyectar la creación de una base de datos que contenga toda la información de los clientes habituales de la empresa, la cual permita llevar a cabo un control y seguimiento de las ventas que se obtienen mes a mes, además proporciona datos de cálculo para proyección de ventas en futuros meses o periodos.

FIAMBRES LA ABUNDANCIA					
DOCUMENTO	NOMBRE	DIRECCION	TELEFONO	CANT. COMPRA EN EL MES	OBSERVACION

### 6.4.1.4 Innovación

Se pretende incorporar nuevos servicios que proporcionen una mayor y efectiva distribución y venta de los productos, para este caso se buscará la manera de invertir en la

compra de nuevos vehículos que mejoren los tiempos de recolección y entrega, para así aumentar la fidelización de los clientes. Otra manera de innovar en la empresa es con la creación de una plataforma en la cual los clientes puedan solicitar su menú de acuerdo a su preferencia, que permita además una interacción con el cliente para temas de precios y tiempos de entrega.

#### **6.4.1.5 Imagen corporativa**

Para la imagen corporativa de la empresa se puede comenzar por crear e implementar todo tipo de publicidad con un logo y eslogan que la represente, para este caso hacerlo por medio de tarjetas de presentación, calendarios, folletos y redes sociales



#### **6.4.1.6 Portafolio de productos**

Para la ampliación del portafolio de productos se puede comenzar por implementar aquellas preferencias que los clientes han recomendado, es este caso se tiene en cuenta el ajiaco y la bandeja paisa, para el estudio y planeación en cuanto a insumos, materiales, herramientas, costos, mano de obra y tiempo necesarios.

## 7 Conclusiones

El proyecto realizado se ha dedicado al estudio de la empresa Fiambres la Abundancia ubicada en el municipio de Cartago, el cual contribuye de manera importante para identificar y resaltar los puntos que hay que considerar al llevar a cabo la implementación adecuada de un sistema de gestión estratégica

En el desarrollo del trabajo que ha dado lugar al presente proyecto se han alcanzado los objetivos inicialmente planteados en cuanto a:

- ✓ Diagnosticar los procesos internos de la empresa por medio de una lista de chequeo, en la cual se identificaron los diversos aspectos que requieren acción de mejora o que no se encuentran implementados aun, se evidenció principalmente la falta de un direccionamiento estratégico, la implementación de un organigrama, y la poca inversión tecnológica, adicional de la falta promoción y publicidad de la empresa.
- ✓ Estudiar e identificar los gustos, preferencias y expectativas de los clientes potenciales, mediante una investigación de mercado lo cual sirvió de insumo para abordar nuevos mercados, ampliar portafolio de productos y plantear las estrategias adecuadas que permitan aumentar la fidelización de los clientes.
- ✓ Definir el perfil de capacidad interna y externa que afecta o favorece significativamente el desarrollo de la actividad económica, mediante la metodología de matriz PCI y POAM para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, así como estudiar, evaluar, medir y calificar los factores de mayor incidencia generando estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo para el crecimiento y fortalecimiento de la misma.
- ✓ De acuerdo a las variables de mayor incidencia que se encontraron, se plantío una estrategia para cada una de ellas, la cuales contribuyan al fortalecimiento y crecimiento de la empresa Fiambre la Abundancia, todo ello con una adecuada implementación.

## 8 Recomendaciones

De acuerdo a los diversos factores que arrojó el análisis estratégico se presentan algunos aportes que a medida de la investigación se han considerado importantes para fomentar el crecimiento de un establecimiento de comida tradicional y típica en el municipio de Cartago:

- Creación de un direccionamiento estratégico que pueda proyectar a la empresa hacia el logro de sus objetivos.
- Adaptar el modelo diseñado para la planeación y control de la producción, fomentando el mejoramiento continuo de todos los procesos que intervienen en el sistema y monitoreando continuamente la efectividad del proceso.
- Evaluar constantemente el indicador propuesto y realizar un seguimiento periódico que permita validar si es pertinente debido a cambios que puedan surgir, así mismo formular más indicadores de impacto de ser necesario y tomar las acciones de mejora respectivas.
- Invertir en la compra de nuevos vehículos que permitan un transporte más eficiente de los productos, así mismo generar un valor agregado en tiempos de entrega para la empresa
- Implementación del logo con el fin de generar publicidad a partir de él, en creación de redes sociales, tarjetas de presentación, calendarios, y demás publicidad que se quiera adquirir.
- Ampliar el portafolio de productos continuamente con el fin de satisfacer los gustos de los clientes actuales y futuros.

## 9 Bibliografía

Barón, M. (2010). “*Plan de negocio para la creación de un restaurante de servicio domiciliario de pizza gourmet nutritiva a los colegios ubicados en la upz guaymaral y la upz la academia*”. Pág. 67. Recuperado de

<http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis357.pdf>

Banrepcultural. (s.f). “*Sectores económicos*”. Recuperado de [http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores\\_econ%C3%B3micos](http://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Sectores_econ%C3%B3micos)

Malhotra, N. (2004). “*Investigación de mercados*”. Quinta edición. Pág. 319. Dupree college of management

Serna, H. (s.f). “*Análisis interno*”. Recuperado de <https://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

Helen Montoya (2015) “*Direccionamiento estratégico*”. Pág. 59. Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5478/6581186132M798e.pdf;jsessionid=0772C2F253DB02D7312A08B52E2DE112?sequence=1>

Enciclopedia Financiera (s.f) “*Tasa Interna de retorno*”. Recuperado de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>

Gestión y administración (s.f) “*Gestión estratégica*”. Recuperado de <https://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>

Geniolandia (2018) “*Uso de métodos cualitativos*”. Recuperado de [http://www.ehowenespanol.com/metodos-cualitativos-investigacion-base-comprension-asuntos-sociales-info\\_291437/](http://www.ehowenespanol.com/metodos-cualitativos-investigacion-base-comprension-asuntos-sociales-info_291437/)

Monografías (s.f) “*Sistemas de información gerencial*”. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos24/informacion-gerencial/informacion-gerencial.shtml#ixzz4yqduXfpQ>

Lean Manufacturing (s.f) “*La importancia de la planificación y en control de la producción*”. Recuperado de <https://leanmanufacturing10.com/la-importancia-la-planificacion-control-la-produccion>

Proyecto La Salle (2009)” *Diseño e implementación de un plan estratégico*”. Recuperado de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/2984/T11.11%20C165d.pdf?sequence=2>

## 10 Anexos

### 10.1 Encuesta

FIAMBRES LA  
ABUNDANCIA



"Denos el gusto  
de hacerlo sentir como en casa"

### 10.2

#### Encuesta

**Objetivo: conocer los gustos y preferencias de los consumidores con respecto a fiambres la abundancia**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

**1. ¿Con qué frecuencia consume alimentos en un restaurante?**

- a) Una vez al mes
- b) Cada 15 días
- c) Una vez por semana
- d) Nunca

**1. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un almuerzo casero?**

- a) Entre 4.000 y 5.900
- b) Entre 6.000 y 7.900

- c) entre 8.000 y 9.900
- d) entre 10.000 y 13.000

**2. ¿Utiliza el servicio de comida a domicilio?**

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

**3. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de comida a domicilio?**

- a) Una vez al mes
- b) Cada 15 días
- c) Una vez por semana
- d) Nunca

**4. ¿Qué comida solicita con más frecuencia a domicilio?**

- a) Desayuno
- b) Almuerzo
- c) Cena

**5. ¿En que se fija para tomar la decisión al momento de solicitar su comida a domicilio?**

- a) Calidad
- b) Tiempo de respuesta y llegada
- c) Higiene
- d) Precios

**6. ¿Cuándo come fuera de casa que tipo de comida es de su preferencia?**

- a) Comida rápida
- b) Ensaladas
- c) Pescados
- d) Comida tradicional
- e) Arroces

**7. ¿Conoce algún establecimiento que ofrezca su servicio de comida SOLAMENTE a domicilio en el municipio de Cartago?**

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

**8. ¿A través de qué medio de comunicación se informa o busca usted acerca de promociones, lanzamientos de nuevos productos, publicidad?**

- \_\_\_ Páginas web
- \_\_\_ Facebook
- \_\_\_ Twitter
- \_\_\_ Instagram
- \_\_\_ Comentarios de boca en boca
- \_\_\_ Otro (especifique)

**9. ¿Usted ha probado nuestros productos?**

- a) Si \_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_

si la respuesta es afirmativa responda las preguntas entre la 12 y la 15, de lo contrario salte a la pregunta 16.

**10. ¿Con qué frecuencia compra con nosotros?**

- a) Cada 8 días
- b) Cada 15 días
- c) Cada mes
- d) Nunca

**11. ¿Cómo califica los productos que ofrecemos?**

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

**12. ¿Cómo califica los precios de los productos que ofrecemos?**

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

**13. Con base a la respuesta anterior ¿Usted recomienda nuestros productos?**

- a) Si \_\_\_\_\_
- b) No \_\_\_\_\_

**14. ¿Ha comprado alguna vez comida por internet?**

- a) Si
- b) No

**16. ¿En cuál de estos lugares prefiere obtener su pedido?**

- a) Casa
- b) Trabajo
- c) Mall de comidas
- d) Trabajo

**En este espacio cuéntenos qué tipo de comida es de su preferencia**

---

---

---

---

Nota: Toda la información entregada en esta encuesta, será utilizada únicamente por el Restaurante Fiambres la abundancia, como base de estudio para mejorar nuestros productos y así prestarles un mejor servicio.

Gracias.

### 10.3 Variables análisis interno y externo

#### 10.4

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
FORTALEZAS	CALIFICACIÓN	OPORTUNIDADES	CALIFICACIÓN
<i>Capacidad Directiva</i>		<i>Economicos</i>	
Orientación Empresarial	3	Incentivos otorgados PYMES	3
<i>Tecnologica</i>		<i>Tecnologicos</i>	
Efectividad de las producciones y programas de entrega	4	Desarrollo Internet y comercio electrónico	4
Valor agregado al producto	3	Facilidad de acceso a la tecnología	4
Intensidad de mano de obra en el producto	4	Globalización de la información	4
Flexibilidad de la producción	4	<i>Competitivos</i>	
<i>Talento Humano</i>		Nuevas estrategias con proveedores	4
Estabilidad	4	Calidad del servicio	4
Rotación	4	Satisfacción del cliente	4
Motivación	4		
Accidentalidad	3		
Retiros	4		
Indices de desempeño	4		
<i>Capacidad Competitiva</i>			
Fuerza de producto, calidad, exclusividad	4		
Lealtad y satisfacción del cliente	4		
Uso del ciclo de vida del producto	3		
Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos	3		
Portafolio de productos	3		
<i>Capacidad Financiera</i>			
Facilidad para salir del mercado	3		
Capacidad para satisfacer la demanda	4		
<b>DEBILIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<i>Capacidad Directiva</i>		<i>Economicos</i>	
Imagen corporativa	1	Estabilidad del sector	2
Análisis Estratégico	1	Inflación	1
Evaluación y pronóstico del medio	2	Incremento salarial	2
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	2	Capacidad de pago	1
Flexibilidad de la estructura organizacional	2	<i>Políticos</i>	
Agresividad para enfrentar la competencia	1	Situación del país	2
Sistema de control	1	Políticas de gobierno	2
Sistema de toma de decisiones	1	<i>Sociales</i>	
Evaluación gestión	2	Desempleo	1
<i>Tecnologica</i>		Seguridad social	2
Innovación	2	Sistema educativo y nivel de educación	2
Nivel de tecnología en productos	2	Nivel de inseguridad y delincuencia	2
Aplicación tecnológica de computadores	2	<i>Tecnologicos</i>	
<i>Talento Humano</i>		Altos costos de tecnología	2
Nivel académico	2	<i>Competitivos</i>	
Experiencia técnica	2	Nuevos competidores	1
<i>Capacidad Competitiva</i>		Bajos precios de competencia	1
Participación del mercado	1	Prestación de servicio-postventa	2
Bajos costos de distribución y venta	2		
Grandes barreras en entrada de producto	1		
Programas posventas	2		
<i>Capacidad Financiera</i>			
Acceso a capital cuando lo requiere	1		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	1		
Liquidez disponibilidad de fondos internos	1		
Habilidad para competir con precios	2		
Estabilidad de costos	2		
Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	1		
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>2.43</b>	<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>2.38</b>