



Universidad **Mariana**

Diseño del plan de direccionamiento estratégico para el restaurante bar “María Mentiras” en
Municipio de Pasto Departamento de Nariño para 2023

Oscar Camilo Huertas Erazo
Gabriel Santiago Tobar Cadena

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales
San Juan de Pasto
2024

Diseño del plan de direccionamiento estratégico para el restaurante bar “María Mentiras” en
Municipio de Pasto Departamento de Nariño para 2023

Informe de investigación para optar al título de Administradores de Negocios Internacionales

Oscar Camilo Huertas Erazo
Gabriel Santiago Tobar Cadena

PhD. Hugo Ceballos Gómez
Asesor

Universidad Mariana
Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
Administración de Negocios Internacionales
San Juan de Pasto
2024

Artículo 71: los conceptos, afirmaciones y opiniones emitidos en el Trabajo de Grado son responsabilidad única y exclusiva del (los) Educando (s)

Reglamento de Investigaciones y Publicaciones, 2007
Universidad Mariana

Agradecimientos

A la Universidad Mariana de San Juan de Pasto, Nariño, Colombia, mi eterna gratitud por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional durante este tiempo vivido en sus aulas. La valiosa enseñanza del cuerpo docente y el apoyo de todo el personal administrativo han sido fundamentales en mi crecimiento académico y personal.

Gracias a la excelencia académica y la formación integral que recibí en esta institución, me siento preparado para enfrentar los retos y oportunidades que la vida y el mundo laboral me presenten.

También, quiero extender mi sincero agradecimiento al gerente del restaurante bar María Mentiras, por su apoyo y colaboración en la realización de esta investigación. Su visión empresarial y disposición para compartir conocimientos han enriquecido considerablemente este proyecto.

Un agradecimiento especial al PhD Hugo Fernando Ceballos Gómez, cuya asesoría y sabiduría fueron fundamentales en cada etapa de este proceso. Su experiencia y orientación me han permitido crecer como investigador y profesional.

Reconozco el apoyo y compromiso de todos los miembros de la comunidad universitaria y del restaurante bar María Mentiras, quienes con su aporte y trabajo en equipo han hecho posible este logro.

Dedicatoria

A Dios, por ser guía y fortaleza en cada paso de este camino.

A mis padres, cuya confianza, apoyo incondicional y amor han sido la base de cada logro alcanzado. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia.

A mis profesores, por compartir su conocimiento y por motivarme a superar los límites del aprendizaje.

A mis amigos, quienes con su compañía y palabras de ánimo me ayudaron a mantener el entusiasmo en los momentos más difíciles.

Y finalmente, a mí mismo(a), por creer, por resistir y por llegar hasta aquí. Este logro es también un recordatorio de que los sueños son posibles con dedicación y pasión.

Oscar Camilo Huertas Erazo

Dedicatoria

A quienes caminaron este trayecto conmigo, dejando huellas de apoyo y amor.

A mi madre y padre, por ser mis primeros maestros de valentía, disciplina y sueños.

A mis abuelos, cuyo ejemplo de resiliencia y sabiduría siempre será mi guía.

A cada compañero de lucha, que compartió noches de esfuerzo, conversaciones llenas de esperanza y palabras de aliento cuando más las necesité.

Y a mí mismo(a), por no rendirme, por caer y levantarme, y por transformar cada obstáculo en una lección invaluable.

Gabriel Santiago Tobar Cadena

Contenido

Introducción	13
1. Aspectos generales de la propuesta	15
1.1 Título	15
1.2 Tema	15
1.3 Línea y sublínea de investigación	15
1.3.1. Línea	15
1.3.2. Sublínea	15
1.4. Planteamiento del problema	15
1.4.1. Descripción del problema	15
1.5. Objetivos	17
1.5.1. Objetivo general	17
1.5.2. Objetivos específicos	17
1.6. Justificación	18
1.7. Marco Referencial	20
1.7.1 Marco teórico	20
1.7.1.1 Antecedentes	20
Internacionales	20
1.7.1.2. Nacionales	22
1.7.2. Referente teórico	27
1.7.2.1 Direccionamiento estratégico para PYMES	27
1.7.3 Marco conceptual	50
1.7.4 Marco contextual	52
1.7.5 Marco legal	57
1.8 Aspectos metodológicos	60
1.8.1. Paradigma	60
1.8.2. Enfoque de investigación	61
1.8.3. Tipo de investigación	61
1.8.4 Método	61
1.8.5 Población y muestra	62

1.8.6 Fuentes de recolección de información.....	63
1.8.6.1 Fuente de información primaria.	63
1.8.6.2 Fuente de información secundaria.....	63
1.8.7 Fases de la investigación.....	64
2 Presentación de Resultados	66
2.1. Diagnóstico de la situación actual en materia de direccionamiento estratégico en el Restaurante Bar “María Mentiras” a partir de las encuestas a clientes	66
2.1.1 Frecuencia de Visita	67
2.1.2 Calidad de Alimentos	68
2.1.3 Atención al Cliente	69
2.1.4 Disposición del espacio	70
2.1.5 Relación Calidad-Precio.....	71
2.1.6 Recomendación del Restaurante-Bar	72
2.1.7 Variedad de bebidas	73
2.1.8 Limpieza e higiene	74
2.1.9 Rapidez del servicio	75
2.1.10 Ambiente y decoración.....	76
2.1.11 Amabilidad y profesionalismo del personal.....	77
2.1.12 Variedad del menú	78
2.2. Diagnóstico de la situación actual en materia de direccionamiento estratégico en el Restaurante Bar “María Mentiras” a partir de las entrevistas a los empleados.....	78
2.2.1 Puesto de trabajo	79
2.2.2 Experiencia en el puesto de trabajo	80
2.2.3 Ambiente laboral.....	81
2.2.4 Fortalezas del negocio	82
2.2.5 Aspectos de mejora	83
2.2.6 Comunicación interna	84
2.2.7 Mejoras en la eficiencia operativa.....	85
2.2.8 Apoyo y capacitación por parte de la gerencia	87
2.2.9 Valoración y reconocimiento	88
2.2.10 Oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo.....	89

2.2.11 Opinión general de los empleados	90
2.2.12 Equilibrio entre vida personal y laboral	91
2.3. Diagnóstico de la situación actual en materia de direccionamiento estratégico en el Restaurante Bar “María Mentiras” a partir de entrevistas a directivos	92
2.4. Diagnostico a través de matrices	94
2.4.6. Matriz PEYEA	116
2.5 Plataforma estratégica y estrategias funcionales para el Restaurante Bar “María Mentiras”	121
2.5.1 Propuesta de direccionamiento estratégico	126
2.5.1.1 Visión	126
2.5.1.2 Misión.....	126
2.5.1.3 Valores Corporativos.....	126
2.5.2 Estrategias Funcionales	128
2.5.2.1 Experiencia en gestión de restaurantes + Frecuencia de visitas de los clientes.	128
2.5.2.2 Habilidades de liderazgo + Calidad de los alimentos (Proveedores).	130
2.5.2.3 Estrategias de marketing digital + Atención al cliente	131
2.5.2.4 Visión estratégica + Frecuencia de visitas de los clientes.	133
2.5.2.5 Estrategia Capacidad para la toma de decisiones + Calidad de los alimentos (Proveedores)	135
2.5.2.6 Estrategia de Eficiencia en la gestión de costos + Atención al cliente	136
2.5.2.7 Habilidades de liderazgo + Gestión del personal	137
2.5.2.8 Estrategia de marketing digital + apoyo y capacitación del personal	139
2.5.2.9 Estrategia visión estratégica + Competencia en la ubicación	140
2.5.2.10 Eficiencia en la gestión de costos + Apoyo y capacitación del personal	142
2.5.3 Justificación del presupuesto de la plataforma estratégica.....	144
2.6 Plan de acción basado en el Direccionamiento Estratégico para el Restaurante Bar María Mentiras.....	146
3 Conclusiones	149
4 Recomendaciones	150
Referencias Bibliográficas	151

Índice de Figuras

Figura 1. Modelo de Direccionamiento estratégico para PYMES	28
Figura 2. Modelo de direccionamiento estratégico de Fred David	30
Figura 3. Proceso de administración estratégica de Hill y Jones	33
Figura 4 Ejemplo matriz POAM	35
Figura 5 Ejemplo Matriz MEFE.....	37
Figura 6 Ejemplo Matriz PCI	40
Figura 7 Ejemplo Matriz MEFI.....	42
Figura 8 Ejemplo Matriz DOFA	44
Figura 9 Ejemplo Matriz BCG	46
Figura 10 Matriz PE y EA.....	50
Figura 11 Frecuencia de Visita.....	67
Figura 12 Calidad de los alimento.....	68
Figura 13 Atención al cliente	69
Figura 14 Disposición del Espacio	70
Figura 15 Relación Calidad-Precio	71
Figura 16 Recomendación del Restaurante Bar	72
Figura 17 Variedad de Bebidas	73
Figura 18 Limpieza e Higiene del Bar	74
Figura 19 Rapidez del Servicio	75
Figura 20 Ambiente y Decoración	76
Figura 21 Amabilidad y Profesionalismo del Personal.....	77
Figura 22 Variedad del Menú.....	78
Figura 23 Puestos de trabajo en el bar María Mentiras.....	79
Figura 24 Experiencia en el puesto del trabajo	80
Figura 25 Ambiente Laboral en el Bar María Mentiras	81
Figura 26 Fortalezas del negocio	82
Figura 27 Aspectos de Mejora del bar María Mentiras.....	83
Figura 28 Comunicación Interna en el Bar María Mentiras.....	84
Figura 29 Eficiencia Operativa del Bar María Mentiras	85

Figura 30 Apoyo y Capacitación por parte de la gerencia	87
Figura 31 Valoración y reconocimiento en el Bar María Mentiras.....	88
Figura 32 Oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo en el bar María Mentiras	89
Figura 33 Opinión general de los empleados sobre el bar María Mentiras	90
Figura 34 Equilibrio entre la vida personal y el trabajo	91
Figura 35 Ubicación del Vector Matriz PEYEA.....	118
Figura 36 Ubicación del vector dentro de la matriz PEYEA	119
Figura 37 Matriz BCG del restaurante “María Mentiras	124

Índice de Tablas

Tabla 1. Caracterización de empleados	62
Tabla 3 Matriz POAM Restáurate Bar María Mentiras	100
Tabla 4 Matriz MEFI Restaurante Bar María Mentiras	104
Tabla 5 Matriz MEFE Restaurante Bar María Mentiras	107
Tabla 6. Matriz DOFA Restaurante Bar María Mentiras.....	109
Tabla 7. Matriz Peyea.....	117
Tabla 8. Cálculo del crecimiento del mercado	123
Tabla 9. Presupuesto de la plataforma estratégica del bar María Mentiras.....	144
Tabla 10 Plan estratégico del Restaurante Bar María Mentiras	146

Introducción

El direccionamiento estratégico, es una herramienta administrativa de vital importancia, que hace frente a las modificaciones de las cuales son objeto las organizaciones, tal como el hombre en el mundo moderno, en el que es necesario que las organizaciones busquen satisfacer las necesidades del consumidor y compita con las tendencias del mercado; ante la necesidad descrita surge el direccionamiento estratégico el cual permite gerenciar estratégicamente el rumbo de una organización cimentado en el establecimiento de unos objetivos globales (Gonzales, Salazar, Ortiz, y Verdugo, 2019).

En este sentido el direccionamiento está presente para convertirse en un agente de cambio y de transformación y es útil para realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de una organización; de igual manera, se utiliza de manera oportuna para formular una visión, misión, objetivos, políticas y estrategias para hacer a una empresa más competitiva en el mercado y que el negocio avance de manera satisfactoria hacia el futuro (Gonzales, et, al, 2019).

Es una necesidad del mundo actual la correcta ejecución de un método que permita a las empresas adaptarse con un riesgo mínimo a los cambios del mundo actual y que le hagan frente a todos aquellos avances tecnológicos, culturales, económicos y sociales que cada día están en constante cambio por lo anterior es indispensable utilizar el modelo teórico del direccionamiento estratégico el cual se constituye como la base fundamental para cualquier empresa en cuanto se considera una forma moderna de analizar, evaluar y preparar el futuro de la organización, entendiendo a la misma como un sistema completo, como un todo que debe funcionar en sintonía para ser exitosa (Arango, 2012).

Es reconociendo la capacidad del direccionamiento estratégico como método definitorio de la ruta organizacional, seguimiento de objetivos encadenados a la misión que la misma está en constante actualización (Arango, 2012) y pretende ser desarrollada en el actual estudio en el contexto de un restaurante-bar de la ciudad de Pasto, con el objetivo de suplir necesidades que son expuestas por los directivos de esta empresa y quienes desean mejorar el funcionamiento de la misma; para dar cumplimiento a este propósito el actual documento cuenta con un primer

apartado que describe los aspectos generales de la propuesta, así como línea a la que se adscribe, características del problema, objetivos, justificación, marco referencial y aspectos metodológicos dispuestos a dar lugar a un diseño del plan de direccionamiento estratégico para el restaurante-bar “María Mentiras”

1. Aspectos generales de la propuesta

1.1 Título

Diseño del Plan de Direccionamiento Estratégico, para el Restaurante Bar, “María Mentiras” en el Municipio de Pasto, Departamento de Nariño -Año 2023.

1.2 Tema

Plan de Direccionamiento Estratégico

1.3 Línea y sublínea de investigación

1.3.1. Línea

Desarrollo Empresarial y Económico

1.3.2. Sublínea

Desarrollo Empresarial

1.4. Planteamiento del problema

1.4.1. Descripción del problema

La presente investigación se desarrolla con el objetivo de contribuir al restaurante bar “María Mentiras” organización en la que se han identificado carencias respecto al funcionamiento organizacional y sobre lo cual sería oportuno que se tomen medidas para aportar todos los beneficios que el direccionamiento estratégico bien ejecutado puede generar a una empresa, su funcionamiento, finanzas, clima laboral, crecimiento en el mercado, etc.

Por lo tanto, es necesario que la empresa en mención cuente con el desarrollo del diseño del plan de direccionamiento estratégico, establecimiento que cuenta con 11 años de trayectoria en el mercado, tiempo en el cual ha logrado su posicionamiento y por ende reconocimiento por parte de los clientes actuales, quienes demandan productos y servicios de calidad por parte de la organización, objetivo que no es posible de cumplirse sin un adecuado direccionamiento que involucre a todo el personal trabajador y guie todas las acciones que por ellos se realizan.

A pesar del crecimiento y mantenimiento en el mercado el restaurante bar en mención en materia administrativa y en consonancia con lo observado por los investigadores al interior de la empresa, junto con el conocimiento tanto documental como de comunicación directa con trabajadores y directivos, evidencia una escasa fijación de objetivos en el corto, mediano y largo plazo, así como la carencia de una estructura organizacional adecuada en la cual se identifiquen los niveles jerárquicos con su respectiva descripción de cargos; se carece también de establecimiento y promoción de valores corporativos y además no se ha establecido claramente una misión, visión y estrategias que conduzcan al mejoramiento de la empresa.

También se evidencia que hasta el momento no se ha realizado ningún tipo de diagnóstico empresarial que permitan tomar decisiones para fortalecer las diferentes áreas funcionales de la organización, lo que puede derivarse en una falta de enfoque y claridad para efectuar operativamente la empresa, podría promover la competencia desleal con otras empresas por la escasa capacidad de diferenciarse en el mercado, pone en riesgo los recursos tanto humanos como financieros y temporales puesto que los mismos podrían no estar claramente definidos, entre muchas otras situaciones que pueden involucrar problemas con trabajadores como rotación excesiva de personal, dificultades de índole financiera e incapacidad para mantenerse en el mercado que constantemente se encuentra en cambio (Arango, 2012).

Con la situación actual expuesta, se podría prever que el establecimiento por la falta de un diagnóstico empresarial y el correspondiente direccionamiento estratégico podría no estar preparado para afrontar efectivamente los retos que impone las exigencias del mercado y además se puede desencadenar un decrecimiento de la empresa, insatisfacción de los clientes, pérdida de recursos económicos, humanos y técnicos, reducción de ingresos y utilidades. Además, se puede

pronosticar, que la empresa perderá participación en el mercado y posicionamiento del mismo si esta situación no cambia pronto.

Es importante mencionar que la gerencia se encuentra a cargo del señor José Fernando Erazo Caguasango, quien es consciente de la situación actual de la organización, expresada por el mismo y los informes dispuestos para lectura en la presente investigación y tiene toda la disposición para apoyar y colaborar con el desarrollo del presente trabajo, lo cual es favorable para el cumplimiento en cuanto a los compromisos académicos de los investigadores adscritos a la práctica investigativa en el periodo académico A 2023.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Elaborar un Plan de Direccionamiento Estratégico para el Restaurante Bar “María Mentiras” en el Municipio de Pasto, Departamento de Nariño.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico interno y externo para identificar la situación actual en materia de direccionamiento estratégico en el Restaurante Bar “María Mentiras”
- Diseñar la plataforma estratégica y sus estrategias funcionales para el Restaurante Bar “María Mentiras”
- Formular un plan de acción basado en el Direccionamiento Estratégico para el Restaurante Bar “María Mentiras”

1.6. Justificación

La importancia de la presente investigación radica en la capacidad de aportar a una empresa con recorrido en la región a que sus procesos organizacionales se fortalezcan y con ello la misma empresa crezca, amplíe su público objetivo y logre metas tanto a corto y largo plazo, esto es posible por medio de dos pasos, el primero de ellos consiste en realizar un diagnóstico interno del Restaurante Bar “María Mentiras” con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades en materia de direccionamiento estratégico, y a partir de esto establecer la formulación de estrategias que permitan el óptimo desarrollo del establecimiento desde las operaciones básicas hasta las complejas. Cabe resaltar, la importancia de la práctica investigativa, frente a lo mencionado anteriormente ya que de este modelo gerencial se contribuye al mejoramiento organizacional.

Por otra parte, y como segundo paso para el beneficio de la empresa la investigación se desarrolla en consonancia con las exigencias del mercado y especialmente de los clientes, quienes hacen necesario que el establecimiento estructure una misión, visión, objetivos y estrategias, lo que incluye un plan de acción que permita establecer acciones estratégicas, indicadores, responsables, recursos y también la fijación de un presupuesto para la consecución de lo planteado anteriormente, es decir estructurar un direccionamiento estratégico adecuado. Lo anterior, se constituye en un referente para proponer alternativas de mejora y promueve el potencializar las fortalezas y mejorar las debilidades, en aras de responder a las exigencias del medio en el que opera la empresa y especialmente de los clientes, quienes se constituyen en la razón de ser del restaurante Bar “María Mentiras”.

Teniendo en cuenta que el restaurante bar “María Mentiras” es una microempresa, en la que se ha identificado que no existe un enfoque de procesos totalitario y acorde a lo que se busca, tanto en su área administrativa, como en su área de mercadeo, se plantea que por medio de un plan de Direccionamiento estratégico se contribuya con nuevas proyecciones y direcciones estratégicas para llevar un orden de los procesos, con el fin de generar reconocimiento, posicionamiento y crecimiento a la organización y así alinearse de forma eficiente y eficaz a los objetivos de la empresa.

De esta manera el direccionamiento estratégico tal como lo expresa Escalante y López (2019) será la clave para que el restaurante Bar “María Mentiras” se mueva en el mercado bajo mecanismos que actúen de forma práctica y asertiva y permitan tomar decisiones en concordancia con las alternativas de solución y que las mismas estén planteadas desde un contenido teórico y científico más que desde un sentido común o actuar general de los directivos empresariales, desde este punto de vista todo surge a partir de la formulación de la misión, puesto que con esta base se logrará establecer la razón de ser de la empresa, así como los productos y servicios comercializados, su promesa de valor distinguiendo a su vez el segmento de clientes a los cuales se presta el servicio e incluso permitirá resaltar los valores corporativos con los cuales se identifica.

Con lo anterior será posible extender la razón de la empresa al establecimiento de un horizonte de tiempo, entendido como la visión, aspecto que clarificará para la empresa su posición en el mercado en el largo plazo. Con respecto a los objetivos se obtendrá claridad en aquellos que son de corto mediano y largo plazo; se diseñarán cargos y funciones adecuados con el fin de contribuir a la eficiencia, eficacia y efectividad de tareas. Con respecto a los valores corporativos se formularán, con el fin de orientar la conducta de los colaboradores hacia las metas de la empresa.

Para terminar, se debe reconocer que el porqué de esta investigación radica en la utilidad práctica y teórica. Práctico, ya que permite aplicar el tema del direccionamiento estratégico en un contexto real del cual se beneficiarán los implicados. Además, se posibilita aplicar diversos conocimientos adquiridos en el proceso de formación como Administradores de Negocios Internacionales. De igual manera posee utilidad teórica, puesto que hasta el momento no se ha desarrollado una investigación en un establecimiento con las características del restaurante bar “María Mentiras”, por lo que la información sujeta a este desarrollo específico tiene un valor teórico con posibilidad de replicarlo en otros contextos.

1.7. Marco Referencial

1.7.1 Marco teórico

1.7.1.1 Antecedentes Con el objetivo de reconocer el desarrollo de la temática “direccionamiento estratégico” en el contexto internacional y nacional, a continuación, se presentan 5 referentes que brindan un horizonte a la presente investigación y así mismo aportan en cuanto el conocimiento de la metodología para proceder en las empresas.

Internacionales

Antecedente I

Título: Direccionamiento Estratégico para el fortalecimiento de los servicios gastronómicos en el restaurante “relicario”, de la ciudad de Santo Domingo

Autores: Lema Pucha, Diego Fernando

Universidad: Universidad regional Autónoma de los Andes

Año de Publicación: 2019

Objetivo general: Implementar el direccionamiento estratégico para fortalecer los servicios gastronómicos en el restaurante “Relicario”, de la ciudad de Santo Domingo (Lema, 2019).

Objetivos Específicos:

- Fundamentar científica y teóricamente el proceso del direccionamiento estratégico apoyado en bibliografías de diversos autores clásicos y actualizados.

- Diagnosticar la situación actual del restaurante "Relicario", con la aplicación de la metodología de la investigación científica.
- Elaborar una propuesta de un Direccionamiento Estratégico para la mejora del servicio Gastronómico en el restaurante "Relicario".

Conclusiones: La utilización de los métodos, técnicas e instrumentos de investigación permitió buscar más a fondo sobre la problemática y así poder conocer que el restaurante no contaba con una administración adecuada.

La propuesta de solución al problema mediante el diseño de un direccionamiento estratégico para el fortalecimiento del servicio gastronómico en el restaurante Relicario, beneficiara al establecimiento a mejorar en cada una de sus áreas y brindar un excelente servicio hacia los clientes.

Aporte: La presente investigación hace visible un trabajo arduo y dedicado al reconocimiento de la función de la empresa en todas sus áreas, lo cual permite que el direccionamiento estratégico propuesto encaje a la perfección con las características del restaurante en cuestión, lo que constituye un aporte metodológico acertado a la actual investigación, con características acertadas al actual proyecto investigativo, esto se ve retroalimentado al mismo tiempo por el bagaje teórico preciso y amplio con el que también contribuye el documento mencionado.

Antecedente II

Título: Diseño de un direccionamiento estratégico para el desarrollo de los servicios gastronómicos en el restaurante Mexican Food de la ciudad de México D.C

Autores: Franco Pérez, Aníbal Fernando, Mijas Muñoz, Anabel Deyanira

Universidad: Universidad de Santo domingo.

Año de Publicación: 2019.

Objetivo general: Implementar el direccionamiento estratégico para el desarrollo de los servicios gastronómicos del restaurante Mexican Food en la ciudad de Santo Domingo.

Objetivos Específicos:

Fundamentar teórica y científicamente los procesos de elaboración de un direccionamiento estratégico, utilizando bibliografía clásica y actualizada.

Diagnosticar el estado actual del Restaurante Mexican Food, utilizando métodos, técnicas e instrumentos de investigación.

Diseño el direccionamiento estratégico en el restaurante.

El restaurante Mexican Food cuenta con un gran potencial gastronómico, el mismo que lo ha ayudado a mantenerse durante todos estos años, pero al evidenciar su deficiencia administrativa se pudo enfocar diferentes estrategias para mejorar el direccionamiento administrativo y de servicios del restaurante.

Aporte: Esto contribuye al proyecto también en la identificación de las estrategias más adecuadas para la competitividad empresarial y así tener un punto de referencia que permita establecer acciones encaminadas al cumplimiento del proyecto misional.

1.7.1.2. Nacionales

Antecedente III

Título: Diseño de un plan estratégico para el restaurante Bugambilias ubicado en Santander de Quilichao, Cauca, periodo 2019 - 2023

Autores: Lucy Mireya Culchac Imbacuan - Alexandra Dagua Cuetia

Universidad: Universidad Del Valle Sede Norte Del Cauca

Año de Publicación: 2022

Objetivo General: Diseñar un plan estratégico para el Restaurante Bugambilias ubicado en Santander de Quilichao, Cauca, periodo 2019- 2023.

Objetivos específicos:

- Analizar la situación interna del Restaurante Bugambilias
- Diagnosticar la situación externa del Restaurante Bugambilias.
- Elaborar la matriz DOFA para el Restaurante.
- Diseñar el direccionamiento estratégico que se ajuste al Restaurante.

Aporte: En cuanto al tema del direccionamiento, permite tener una visión para crear un plan maestro donde la gerencia pueda formular estrategias corporativas que ayuden a la organización a mejorar su parte interna y externa realizándolo en un tiempo determinado. En este sentido se cuenta con una base para la formulación estratégica del restaurante al igual que se cuenta con una base para la estructuración del plan de acción.

Antecedente IV

Título: Formulación del direccionamiento estratégico para una empresa del subsector comercio: caso transmarino Ltda., ubicado en la ciudad Santiago de Cali.

Autores: Alba Rocío Gómez Ocampo

Universidad: Universidad Libre Seccional Cali.

Año de Publicación: 2016.

Objetivo General: Formular un plan de direccionamiento estratégico para el mejoramiento de competitividad de la empresa Transmarinas Ltda., ubicada en la ciudad de Santiago de Cali.

Objetivos Específicos: Analizar los referentes teóricos de las contribuciones y modelos del direccionamiento estratégico y competitividad.

- Realizar un análisis de la empresa Transmarinas Ltda. 23
- Formular el plan de direccionamiento estratégico para Transmarinas Ltda.

Se hizo un análisis sobre los diferentes referentes teóricos sobre estos dos temas que permiten concluir lo siguiente: el direccionamiento estratégico, está encaminado a lograr que las empresas a través de la planeación conozcan hacia dónde se dirigen, y así, lograr permanecer en el mercado. Todo esto mediante la formulación, desarrollo y ejecución de estrategias que está a cargo de la dirección de las empresas, con un proceso participativo y un enfoque dinámico que integre toda la organización, para ello, es necesario analizar los procesos de administración, la cultura organizacional; los escenarios, las estrategias y el entorno, así mismo, el sistema de gestión, que se tiene establecido. Todo esto con el fin de determinar un panorama real de las mismas, que permita definir modelos y planes ajustado a la realidad de estas.

Aporte: Para el presente estudio contribuye para la formulación de estrategias de mercado, así como de la plataforma estratégica lo cual es de suma importancia ya que este aspecto es de suma importancia para que el restaurante diseñe un norte estratégico el cual permita posicionar a la empresa en el mercado.

Antecedente V

Título: Diseño de un plan de direccionamiento estratégico 2013-2017 para la empresa Vélez joyeros ubicada en la ciudad de Tuluá.

Autores: Mauricio Vélez Gaviria

Universidad: Universidad De San Buenaventura De Cali.

Año de Publicación: 2017.

Objetivo General: Diseñar un plan de direccionamiento estratégico para la empresa familiar Vélez Joyeros para el periodo 2013-2017

Objetivos Específicos:

- Identificar las condiciones del mercado en que opera la empresa Vélez Joyeros y las condiciones del entorno competitivo.
- Diagnosticar la condición interna de la empresa Vélez Joyeros respecto a sus áreas funcionales, procesos operativos y comerciales.
- Definir una orientación estratégica para la organización, estableciendo una misión, visión, valores y políticas.
- Formular estrategias y tácticas para alcanzar ventajas competitivas y así obtener un mejor desempeño en el mercado.
- Establecer un presupuesto y cronograma para definir la implementación de las estrategias y tácticas

Conclusiones: Las condiciones del mercado en que opera la empresa Vélez Joyeros demuestran que existe un serio interés del gobierno nacional por convertir el sector joyero en uno de los más competitivos de la región.

Lo que se busca es que los empresarios se orienten hacia el mercado internacional, exportando los productos una vez han sido transformados. Esto para la joyería es favorable existe un apoyo institucional y gremial, en el mercado se encuentra mano de obra capacitada, que aporta significativamente a la producción de joyas de calidad.

A nivel interno la empresa Vélez Joyeros tiene un alto grado de informalidad, no cuenta con planes de desarrollo, ni manuales de funciones o procesos, lo cual es una de sus mayores debilidades. Sin embargo, existen aspectos positivos, como la experiencia en el mercado, la acreditación de marca, y el personal con que cuenta.

En el corto plazo la empresa debe formalizar su diseño organizacional para lograr una mejor distribución de funciones. La propuesta de orientación estratégica de la empresa contiene elementos como: misión, visión, valores y políticas. Cada uno de estos se orientan a construir una organización fuerte, solida, con reconcomiendo de marca y presencia en los mercados de Cali, y la zona cafetera del país.

Aporte: El presente proyecto contribuye a la investigación ya que brinda información importante sobre la formulación de estrategias y tácticas que tienen por finalidad alcanzar ventajas competitivas y así lograr un mejor desempeño en el mercado. Para el restaurante bar “María Mentiras” se tendrá en cuenta la disponibilidad de recursos, indicadores de medición y directos responsables, para la estructuración del plan de acción y tener un referente que centre sus esfuerzos en cuanto a procesos y a la formalización del área administrativa. Ayudando así a la empresa a contar con una estructura y modelo de trabajo más eficiente a la hora de optimizar recursos y dar a conocer su propuesta de valor

1.7.2. Referente teórico

En este apartado se abordan aspectos clave para el entendimiento de lo que implica un direccionamiento estratégico, para lo cual se estudian las posturas de los modelos de Luis Botero, Fred David con sus respectivas etapas y Hill Jones, además de recorrer brevemente las características de las matrices del mismo direccionamiento estratégico que son útiles para tener una visual de este proceso, entre ellas se encuentran la matriz de perfil de capacidad interna PCI, la matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio, la de Boston Consulting Group y la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA para su aplicación en el contexto empresarial. Todo lo anterior se apoya en un marco conceptual el cual tiene de manera sintetizada preceptos que son necesarios para el entendimiento de la temática y que guían el desarrollo de la actual investigación.

1.7.2.1 Direccionamiento estratégico para PYMES de José Luis Botero. El direccionamiento estratégico es explicado según Botero (2010) como un estilo de dirección que es parte de lo denominado dirección estratégica y que basa su actuar en la instrumentalización tanto técnica como racional, y es un modelo útil al momento de hablar de la dirección de una empresa, puesto que mediante su aplicación es pertinente tomar decisiones que estarán orientadas a resultados deseados.

Su modelo está orientado o diseñado especialmente para Pymes, y parte de tres principios; Anticipar, Adaptar y Enfocar, teniendo como ejes los clientes y la competencia, e igualmente tiene en cuenta el diagnóstico a nivel interno y externo, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, todo lo anterior con el fin de tener un panorama que permita desarrollar un cuadro de mando integral, con estrategias claras y escalables al igual que una plataforma o base estratégica bien definida.

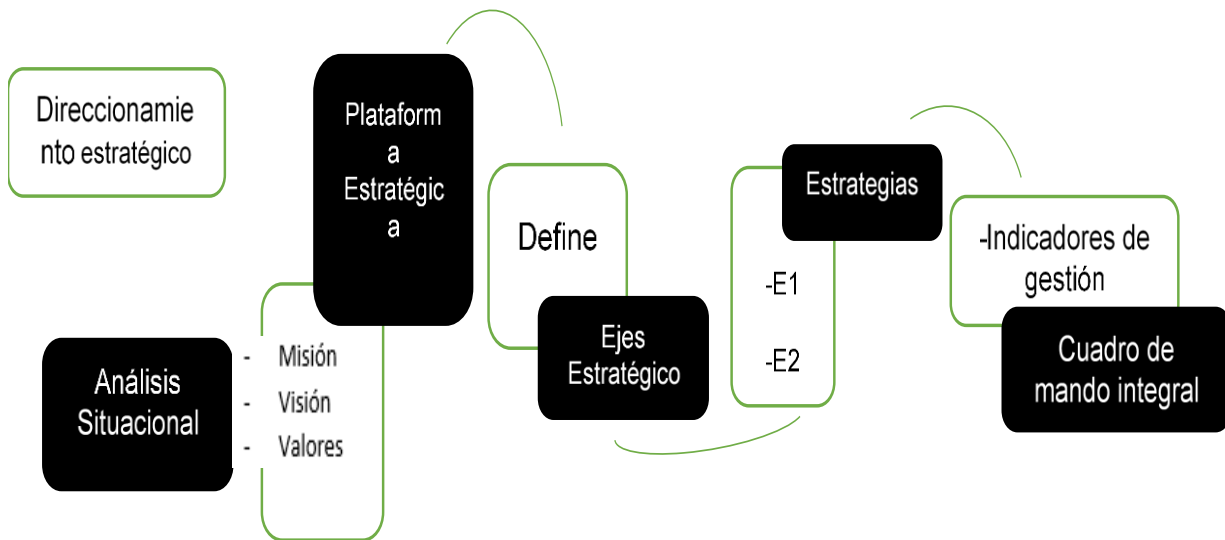
Este modelo de direccionamiento estratégico es especial, puesto que incluye gran parte del análisis de una cadena valor, para la determinación de ese factor competitivo y diferenciador frente a la competencia, igualmente todo lo establece en plan de acción y un cuadro de mando, que no solo ayuda a verificar que tan productivos se está siendo, sino también a llevar un control

claro de cada una de las acciones a seguir para alcanzar el objetivo empresarial que necesita la organización.

Por otra parte, este modelo, tiene en cuenta un punto importante y es el de saber anticiparse a posibles situaciones que bien podrían ser una oportunidad o una dificultad mayor, teniendo en cuenta que la empresa requiere contar con nociones o estrategias enfocadas en la mitigación de problemas y solución de conflictos, tanto a nivel interno como externo. De ahí, que la cultura organizacional sea parte y eje importante de la estructuración empresarial administrativa. A continuación, se muestra la figura del modelo:

Figura 1.

Modelo de Direccionamiento estratégico para PYMES



La dirección estratégica para Botero (2010) 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; la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, y áreas como 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 compañía.

Esta dirección se conforma por etapas las que según Fred (2003) son tres:

La formulación de la estrategia: incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa u organización, la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

La implantación de la estrategia: se conoce a menudo como la etapa de acción de la dirección estratégica, debe existir motivación hacia los empleados, movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia, considerada con frecuencia como la etapa más difícil de la dirección estratégica, requiere disciplina, compromiso y esfuerzo personal. La implantación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los gerentes para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas que permanecen sin implantar no tienen utilidad.

La evaluación de la estrategia: para esta etapa de evaluación, todo gerente necesita saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente o presentan alteraciones en su método de ejecución, para esto se realiza la evaluación de la estrategia como principal medio para obtener esta información. Así, todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, puesto que los factores externos e internos cambian constantemente. La evaluación de la estrategia es necesaria porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito genera siempre problemas nuevos y diferentes, y las empresas complacientes desaparecen.

Existen tres actividades que hacen parte en la evaluación de la estrategia:

- 1) La revisión de los factores externos e internos actuales
- 2) La medición del rendimiento
- 3) La toma de medidas correctivas.

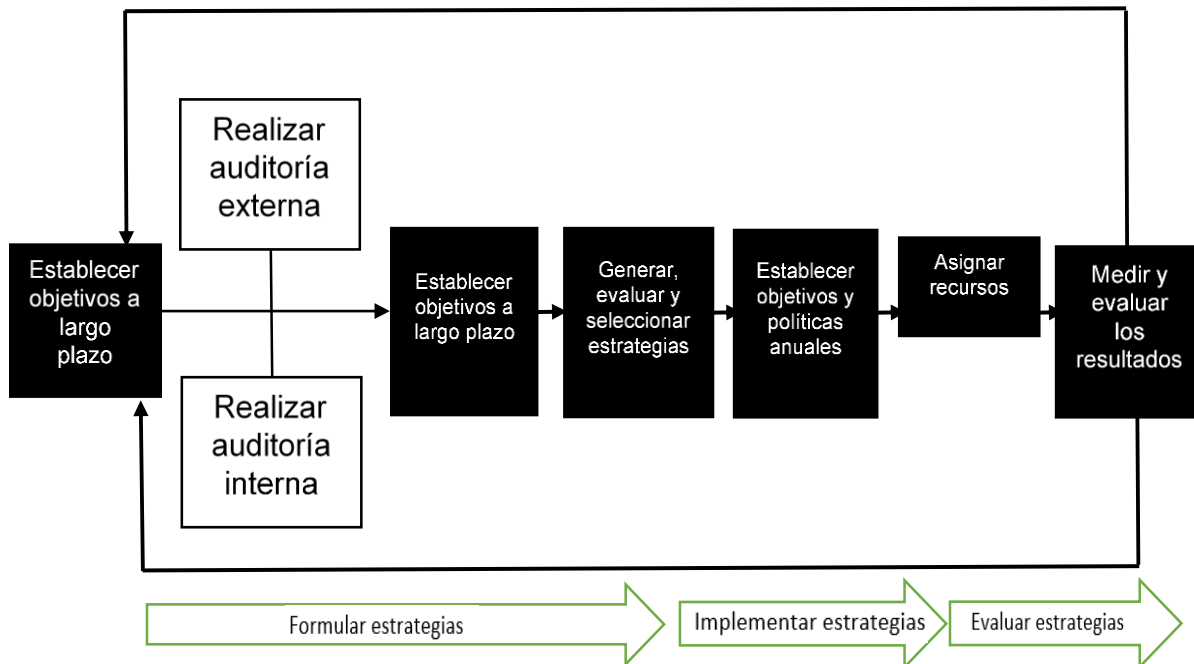
Entendiendo lo anterior, es posible afirmar que para Fred (2003) este proceso es continuo, y debe mantener una sinergia entre sus componentes, puesto que, de crearse cambios, se afectaría

todo el proceso en general, resaltando la necesidad de una planeación constante, mostrándose como uno de los modelos más extremistas o radicales en muchos de sus componentes, ya que modifica las bases de una empresa, es decir, su intervención se hace desde la anticipación, una estructura inicial coherente con el objeto empresarial y que demuestre que cuenta con un enfoque de desarrollo.

Es así como el restaurante Bar “María Mentiras”, puede estructurar un direccionamiento, que tenga cuatro momentos importantes y de continuo trabajo, como lo son: diagnósticos continuos, planteamiento de estrategias A, B y C, entendidas como planes de contingencia o de adaptación al cambio, establecimiento de puntos de relación entre las diferentes áreas de la empresa y la medición del rendimiento por periodos a corto, mediano y largo plazo. Obteniendo así un direccionamiento estratégico sólido, confiable y con altas probabilidades de éxito. A continuación, se muestra la figura del modelo:

Figura 2.

Modelo de direccionamiento estratégico de Fred David



Modelo de direccionamiento estratégico de Hill y Jones: La estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y constante, donde la dirección cuenta como una de las funciones más importantes, y la función más significativa de este proceso. Como se presenta en el capítulo, con frecuencia las estrategias valiosas emergen de lo más profundo de la organización sin previa planeación. Sin embargo, considerar una planeación formal y racional es un punto de partida útil para viajar en el mundo de la estrategia (Hill & Jones, 2005).

El proceso de planeación estratégica formal consta de cinco pasos principales:

- Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
- Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas.

- Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.

- Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

Implantar las estrategias: Para Hill y Jones (2005) la tarea de analizar el ambiente externo e interno de la organización y después seleccionar las estrategias adecuadas constituye la formulación estratégica. Por el contrario, como se observó antes, la implantación estratégica implica poner en práctica las estrategias (o el plan).

Esto incluye actuar de conformidad con las estrategias de la compañía elegidas en los niveles corporativo, de negocio y de funciones, asignar tareas y responsabilidades a los administradores (normalmente a través del diseño de la estructura de la organización), otorgar recursos (entre ellos capital y efectivo), establecer objetivos a corto plazo y diseñar los sistemas de control y de recompensa de la organización (Hill y Jones, 2005).

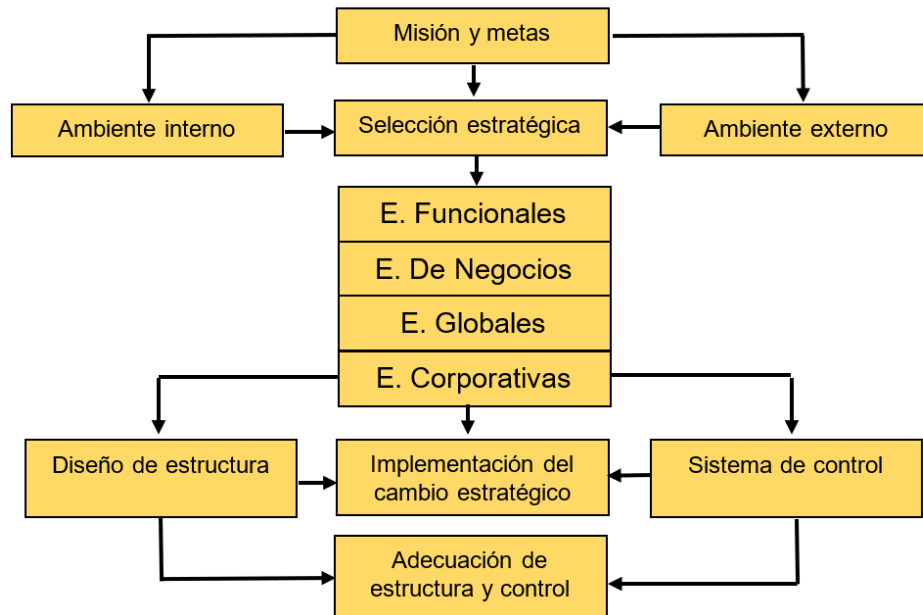
Así, este modelo de direccionamiento estratégico, divide la formulación de estrategias en aspectos importantes para el restaurante bar, como lo son, el tema de la cultura organizacional, los controles, y la estructura en cuanto a la asignación de responsabilidad. Es por eso que este modelo permite no solo complementar la parte inicial de investigación y diagnóstico interno y externo, sino también promover un mayor control sobre la planeación.

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: la expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas (Hill y Jones, 2005).

A continuación, se presenta una figura que permite comprender como se desarrolla el proceso de administración estratégica según Hill y Jones (2005).

Figura 3.

Proceso de administración estratégica de Hill y Jones



Matrices del direccionamiento estratégico: La primera matriz a abordar es la de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) la cual toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan. El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es 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 constituye una amenaza o una oportunidad para la firma (Serna, 2000).

La matriz POAM según Serna (2000) tiene una metodología para su elaboración:

- a) Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis

b) Identificación de las oportunidades y amenazas.

c) El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido

d) Priorización y Calificación de los factores externos

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

e) Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se asigna igualmente en Alto -Medio -Bajo según la discusión que el grupo sostenga sobre el aspecto que se está evaluando.

f) Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Teniendo en cuenta esto, la matriz POAM le ofrece al restaurante bar “María Mentiras” una herramienta estratégica única para analizar tanto los aspectos externos como los internos que afectan el negocio. Al establecer objetivos claros y líneas de acción basadas en esta metodología, el restaurante-bar puede evolucionar hacia un modelo de negocio más ágil, adaptativo y alineado con las necesidades del mercado. Al adoptar una mentalidad proactiva que aproveche las oportunidades mientras mitiga amenazas y enfrenta los miedos, María Mentiras no solo fortalecerá su posición en el mercado, sino que también podrá consolidarse como un referente en

el sector gastronómico local. Este enfoque le permitirá evolucionar sin perder su esencia, adaptándose a los cambios del entorno y brindando una experiencia memorable a sus clientes.

Figura 4

Ejemplo matriz POAM

Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas)									
Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
Factores	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Políticos									
Sociales									
Tecnológicos									
Geográficos									
Competitivos									

Fuente: Tomado de sitio web <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>

Por otro lado, se encuentra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) la cual en su procedimiento de elaboración necesita que se realice una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Esta matriz propone que se use entre diez y veinte factores internos en total, y que se incluyan tanto oportunidades como amenazas, intentando ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas (Fred, 2003).

Además de esto será necesario que se asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los

pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

También es importante asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Para continuar con el proceso según expone Fred (2003) se debe multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Basados en esta información podemos desarrollar un plan de acción que esté alineado con las demandas y condiciones externas, asegurando que sus recursos se destinen de manera efectiva a las áreas de mayor impacto. Además, el análisis ayuda a identificar de manera temprana los riesgos potenciales y las tendencias favorables, lo que permite adoptar una postura proactiva ante el cambio. En última instancia, la Matriz MEFE ayuda al restaurante-

bar a consolidarse en el mercado, actuando no solo como una herramienta de evaluación sino también como un guía estratégico que le permitirá diferenciarse y adaptarse a las fluctuaciones del entorno, manteniéndose competitivo y relevante.

Figura 5

Ejemplo Matriz MEFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.Mejor calidad de harina de pescado y mayor rendimiento de aceite colocado en barcos	0,13	1	0,13
2.Mayor rentabilidad con la producción de harina "al vacío"	0,16	4	0,66
3.Tener en la chata una línea adicional de descarga	0,13	3	0,39
	0,42		1,18
Amenazas			
1.Sobreproduccion de soya en EEUU,Brasil,Argentina y China	0,13	3	0,39
2.La fiebre de la vaca loca en Europa	0,13	2	0,23
3.Barreras de entradas en Europa	0,12	2	0,23
4.Fenomeno del niño	0,08	2	0,16
5.Cuota de pesca , sistema chileno	0,13	2	0,26
	0,58		1,27
TOTAL	1,00		2,45

Fuente: Tomado de sitio web evaluación externa mefe- parte 5 <https://es.slideshare.net/slideshow/evaluacin-externa-mefe-parte-5/66061771>

Por otro lado, es importante concebir a la matriz encargada de reconocer el perfil de capacidad interna (PCI), la cual según Serna (2015) 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.

La matriz PCI, examina cinco categorías a saber:

- a) La Capacidad Directiva
- b) La Capacidad Competitiva (o de mercadeo)
- c) La Capacidad Financiera
- d) La Capacidad Tecnológica (Producción)
- e) La Capacidad del Talento Humano

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto - Medio - Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

En primer lugar, se identifican todas las fortalezas y debilidades de la organización en cada una de las capacidades enunciadas, para ello, se realiza una lluvia de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización, lo anterior es

con el fin de lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización. Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

La Matriz PCI le permite al restaurante bar “María Mentiras” no solo potenciar sus fortalezas, sino también establecer un plan claro para superar sus debilidades internas. Al tomar decisiones informadas basadas en esta herramienta, el restaurante-bar puede optimizar sus recursos, garantizar una operación eficiente y mejorar la calidad del servicio, lo que se traduce en una ventaja competitiva sostenible. En última instancia, la Matriz PCI ayuda al restaurante bar “María Mentiras” a consolidar su identidad y sus procesos internos, apoyando su objetivo de ser una opción atractiva y diferenciada en el sector, y permitiéndole crecer y adaptarse de manera efectiva en un mercado dinámico.

Figura 6

Ejemplo Matriz PCI

Matriz PCI de la capacidad Gerencial								
Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto	
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio
Capacidades								
Imagen corporativa	X						X	
Responsabilidad social								
Uso de planes estratégicos		X					X	
Evaluación y pronóstico del Medio			X				X	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes								
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X
Comunicación y control gerencial		X						
Orientación empresarial					X			X
Habilidad para traer y retener personal creativo						X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante				X			X	
Habilidad para manejar la Inflación	X						X	
Sistemas de control					X			X
Sistemas de tomas de decisiones					X		X	
Sistemas de coordinación					X			X
Evaluación de gestión				X				X

Fuente: Dussán Pulecio (2020)

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

La misma comienza a construirse cuando se realiza una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna, usando entre diez y veinte en totalidad, incluyendo tanto fuerzas como debilidades, en ese orden y siendo lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas (Serna y Díaz, 2015).

Posteriormente según expresan los autores citados se debe asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos, y el total de todos los pesos deberá sumar 1.0 (Serna y Díaz, 2015).

Posteriormente se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Se multiplica posteriormente el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, para sumar las calificaciones ponderadas de cada variable y determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz poam, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Al aplicar la Matriz MEFI, el restaurante bar “María Mentiras” no solo identifica sus fortalezas y debilidades, sino que también obtiene una base sólida para tomar decisiones informadas que optimicen su operación. Este enfoque permite al restaurante-bar dirigir sus recursos hacia las áreas que maximizarán su competitividad en el mercado, como el refuerzo de su imagen y servicio al cliente, y la mejora en la gestión de costos.

Gracias a la Matriz MEFI, el restaurante bar “María Mentiras” puede enfocar sus esfuerzos en las áreas que realmente marcan la diferencia en la experiencia del cliente y en la sostenibilidad del negocio, logrando así una ventaja competitiva que se traduce en un mejor posicionamiento en el mercado. Además, al resolver sus debilidades internas, el restaurante-bar podrá crecer y adaptarse de forma más ágil en un entorno dinámico, permitiéndole fortalecer su presencia y consolidarse como una opción preferida para quienes buscan una experiencia gastronómica y de entretenimiento diferenciada.

Figura 7

Ejemplo Matriz MEFI

Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Más de 10 años de experiencia	0.10		
Equipo de trabajo estable	0.10		
Ubicación privilegiada	0.10		
Equipos y sistemas innovadores	0.10		
Reconocimiento a nivel regional	0.10		
Gran cartera de clientes	0.15		
Debilidades			
No cuenta con sitio web	0.10		
No hay comercialización por internet	0.05		
No se cuenta con redes sociales	0.10		
La publicidad es únicamente impresa	0.10		
Total	1.00		

Fuente: Tomado de sitio web Matriz EFI: qué es, para qué sirve, cómo se crea y ejemplos <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

La Matriz De Las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA), es según Ponce (2007) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

1. Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
2. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
3. Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
4. Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
5. Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
6. Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
7. Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
8. Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

La Matriz DOFA proporciona al restaurante bar “María Mentiras” una visión integral de su situación actual y de las estrategias que pueden maximizar su potencial en el mercado. Esta herramienta permite estructurar el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y, a partir de allí, formular estrategias concretas que impulsen el crecimiento del negocio y fortalezcan su resiliencia frente a los desafíos externos.

Con el uso de la Matriz DOFA, el restaurante bar “María Mentiras” puede aprovechar al máximo sus recursos internos y responder de manera estratégica al entorno competitivo. Las estrategias ofensivas permiten sacar el máximo provecho de sus características distintivas, como el ambiente y la calidad del servicio, para capitalizar la creciente demanda de experiencias gastronómicas. Asimismo, las estrategias adaptativas ayudan a fortalecer áreas internas clave, como la digitalización y la optimización del espacio, lo que incrementa su capacidad de respuesta y de adaptación al mercado actual.

En última instancia, la Matriz DOFA apoya al restaurante bar “María Mentiras” en la construcción de una estrategia sólida, que no solo potencia sus fortalezas, sino que también anticipa riesgos y minimiza vulnerabilidades. Esta herramienta le permite a la gerencia tomar decisiones informadas que mejoren la eficiencia operativa, aumenten la satisfacción del cliente y fortalezcan la posición del restaurante-bar en el sector. Al implementar estas estrategias, María Mentiras puede consolidarse como una opción preferida en el mercado local, asegurando su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

Figura 8

Ejemplo Matriz DOFA



Fuente: Cuervo, T. (s. f.)

La matriz de Boston Consulting Group o Matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Fred, (2003) explica que su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios se debe invertir, desinvertir o incluso abandonar. Se trata de una sencilla matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para una unidad de negocio. Cada cuadrante viene representado entre por una figura o icono.

El método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar distintos tipos de negocios que una empresa en particular posee. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Así las unidades de negocio se situarán en uno de los cuatro cuadrantes en función de su valor estratégico. Tales cuadrantes son:

a) **Estrella:** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la UEA se convierta en vaca lechera

b) **Incógnita:** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

c) **Vaca:** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.

d) **Perro:** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa.

La Matriz BCG permite al restaurante bar “María Mentiras” optimizar su oferta y sus operaciones al clasificar sus servicios y productos según su potencial de crecimiento y rentabilidad. Esta herramienta proporciona una visión clara de dónde concentrar los recursos, qué productos potenciar y cuáles reformular o descontinuar para mantener una operación eficiente y maximizar los beneficios.

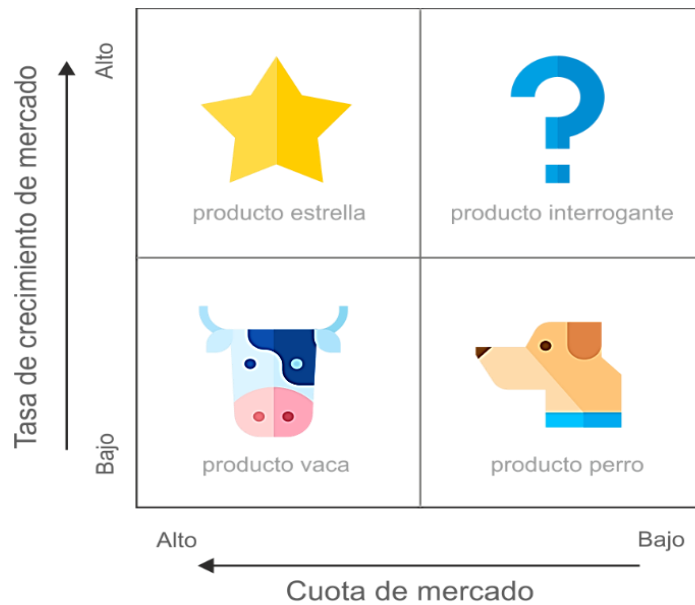
Al identificar las “estrellas”, el restaurante bar “María Mentiras” puede invertir en estas áreas para consolidar su posición y capitalizar su atractivo en el mercado. Asimismo, las “vacas lecheras”, como los platos populares y las bebidas estándar, generan ingresos constantes y deben mantenerse como fuentes de flujo de efectivo para financiar otras áreas de crecimiento. Las “incógnitas”, como los platillos innovadores y el servicio de catering, representan una

oportunidad de expansión, pero requieren una evaluación para decidir si vale la pena la inversión. Por último, los “perros” representan productos de bajo retorno que deben ser revisados y, si es necesario, eliminados para evitar un uso innecesario de recursos.

Gracias a la Matriz BCG, María Mentiras puede crear un portafolio equilibrado de productos y servicios, enfocando sus esfuerzos en las áreas más prometedoras y eliminando elementos que no aportan valor. Esto no solo ayuda a mejorar la rentabilidad y la eficiencia, sino que también permite que el restaurante-bar se adapte mejor a las demandas del mercado y fortalezca su competitividad, asegurando un crecimiento sostenible y exitoso a largo plazo.

Figura 9

Ejemplo Matriz BCG



Fuente: Espinoza, R. (2023)

La matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), es según Fred David otra herramienta para definir estrategias, la cual está formada por un marco de cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada.

A continuación, se establecen los pasos para realizar la matriz PEYEA según la teoría de David (2003), teoría con la cual Pérez (2002) también coincidía:

a) Seleccionar una serie de variables que incluya la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

b) Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) y -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.

c) Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

d) Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA y en el eje correspondiente de la matriz PEYEA

e) Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.

f) Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, ofensiva o conservadora.

Diagrama y posiciones estratégicas básicas de la matriz

Cuadrante conservador. Lo que implica es permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias están:

- a) Penetración del mercado
- b) Desarrollo del mercado

- c) Desarrollo del producto
- d) Diversificación concéntrica

Cuadrante agresivo. Cuando el vector direccional se localiza en este cuadrante, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas y evitar amenazas externas. Por lo tanto, es posible utilizar:

- a) Penetración del mercado
- b) Desarrollo del producto
- c) Integración vertical
- d) Diversificación en conglomerados

Cuadrante competitivo. Cuando el vector direccional se ubica en este cuadrante, indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran:

- a) Integración horizontal y vertical
- b) Penetración del mercado
- c) Desarrollo del mercado
- d) Desarrollo del producto
- e) Formación de empresas de riesgo compartido

Cuadrante defensivo. Lo que sugiere es que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades

- a) Atrincheramiento
- b) Desinversión
- c) Liquidación
- d) Diversificación concéntrica

La Matriz PEYEA permite al restaurante bar “María Mentiras” evaluar de manera integral el impacto de los factores externos en su negocio, lo cual facilita la formulación de estrategias que

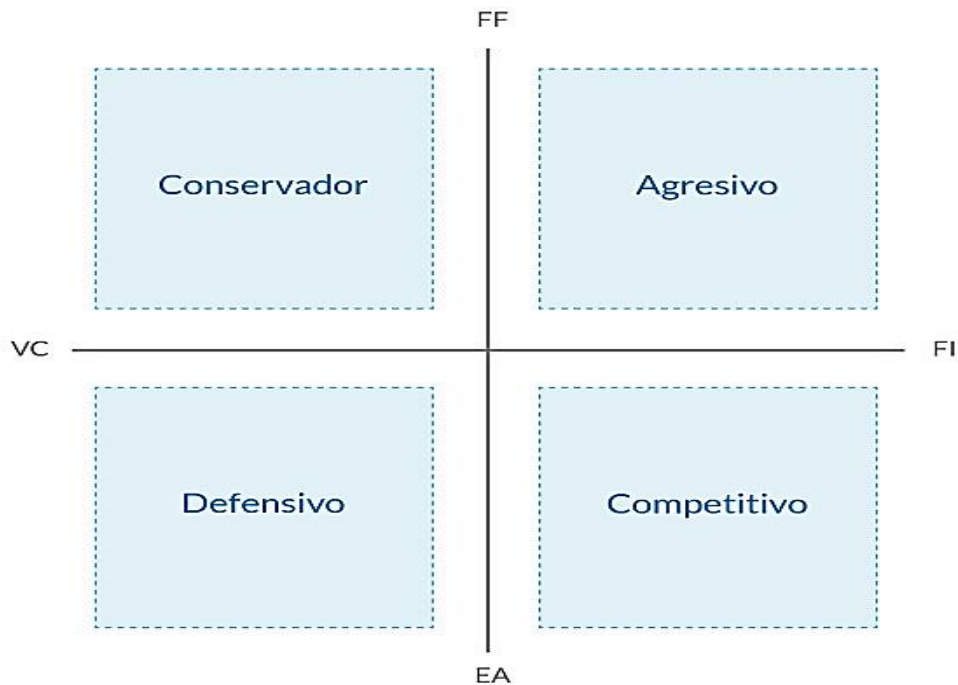
aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas. Esta herramienta es clave para un restaurante-bar en constante interacción con el entorno, ya que le ayuda a anticiparse a cambios y tendencias que pueden afectar su operación y su posicionamiento.

Gracias al análisis de factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y cultural, María Mentiras puede tomar decisiones informadas sobre cómo adaptar su oferta y su operación. Este enfoque permite al restaurante-bar no solo responder de forma proactiva a los cambios en el mercado, sino también alinearse con las preferencias y expectativas de los clientes.

En última instancia, la Matriz PEYEA contribuye a que María Mentiras se posicione estratégicamente en un entorno competitivo. Al enfocarse en estrategias que consideran tanto las oportunidades como las amenazas, el restaurante-bar puede fortalecer su presencia, mejorar su experiencia de cliente y asegurar su sostenibilidad en el largo plazo. Esta herramienta ayuda a crear un negocio más ágil y preparado para enfrentar desafíos, lo que, en un sector tan dinámico como la hostelería, representa una ventaja fundamental.

Figura 10

Matriz PE y EA



Fuente: Artículos técnicos (s. f)

1.7.3 Marco conceptual.

El marco conceptual agrupa toda la terminología relacionada con el presente estudio. A continuación, se exponen los más relevantes con el fin de obtener una base conceptual de lo tratado en la investigación.

Direccionamiento Estratégico: Según Luna (2010) en su libro Administración Estratégica, se concibe a este concepto como las decisiones tomadas por una empresa sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la misma, así como tener en cuenta los recursos a ser utilizados y las políticas generales que coordinan e integran todo lo anterior, además de esto conciben a la empresa como una entidad total con un desarrollo tanto a mediano como a largo plazo.

Dirección: Son todas estas ventajas y desventajas asociadas a los procedimientos administrativos se entienden fuertes o débiles en la planificación, dirección, producción, toma de decisiones, coordinación, comunicación, control (Luna, 2010).

Capacidad financiera: Cubre todos los aspectos materiales

Fortalezas y debilidades financieras agregadas de la empresa, Por ejemplo: deuda o capital, disponibilidad de líneas de crédito, deuda de capacidad, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de boletos, rotación de inventario, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda, otros indicadores financieros considerados importantes para las organizaciones y campos de análisis (Luna, 2010).

Capacidad tecnológica: Según (Luna, 2010) abarca todos los aspectos relacionados con el proceso productivo de la empresa. infraestructura y procesos de empresas industriales y de servicios. Estos incluyen, pero no se limitan a: infraestructura técnica (hardware), exclusividad de procesos productivos, nacionalización de procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, patentes, nivel de tecnología, disponibilidad de software, procedimientos de gestión, etc.

Mercado Potencial o Prospecto: Es aquel grupo formado por clientes que no ha consumido un producto o servicio ofrecido, puesto que no tienen las características exigidas dentro del segmento al que se desea vender, sin embargo, consumen el producto de la competencia, uno similar o sustituto (Luna, 2010).

Amenaza: Un evento, hecho o tendencia en el entorno. Organización que impida, limite o dificulte el desarrollo de su actividad (Luna, 2010).

Fortalezas: Desempeño organizacional y características internas que facilitan y apoyan el logro de las metas de la organización (Luna, 2010).

Ventaja competitiva: Porter (1995) la define como la búsqueda de una posición favorable dentro del ámbito empresarial, es para este autor un escenario en el que es posible el desarrollo de la competencia.

Propuesta de valor: Es el factor que hace que un cliente se incline y se sienta atraído por una u otra empresa, y le brinde con mayor seguridad una solución al problema o necesidad que desea satisfacer de una forma innovadora (Porter, 1995).

1.7.4 Marco contextual

Sector de gastrobares en Colombia. El concepto de gastrobar llegó a Colombia influenciado por modelos europeos, especialmente los españoles. Comenzaron a aparecer en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena, donde se dirigieron inicialmente a un público joven y profesional, interesado en una oferta gastronómica creativa y una atmósfera diferente a la de los bares o restaurantes tradicionales.

A lo largo de los años, este concepto se ha extendido a más ciudades, incluyendo destinos más turísticos como San Andrés o destinos emergentes como San Juan de Pasto. Los gastrobares colombianos han sabido adaptar el concepto internacional a los gustos locales, combinando ingredientes autóctonos con técnicas de alta cocina y fusionándolos con la riqueza de la cultura gastronómica regional.

Características Principales de los Gastrobares en Colombia

Oferta Gastronómica Creativa: Los gastrobares suelen destacar por un menú innovador que mezcla técnicas culinarias contemporáneas con ingredientes locales, que la diferencia de restaurantes convencionales.

- **Ambiente Relajado y Estético:** La decoración y el diseño son fundamentales en un gastrobar. Suelen contar con un ambiente moderno, ecléctico o inspirado en la cultura local, ofreciendo un espacio acogedor y atractivo para sus clientes.

- **Fusión de Experiencias:** Estos espacios no solo se centran en la comida, sino que también integran otros elementos como coctelería de autor, música en vivo, y en algunos casos eventos culturales o artísticos.
- **Apuesta por lo Local:** En muchas ciudades del país, los gastrobares buscan resaltar productos y sabores locales, lo que apoya a los pequeños productores y promueve la identidad gastronómica de la región.

Impacto del Sector en la Economía Local

El crecimiento de los gastrobares en Colombia ha dinamizado el sector de la hostelería y la restauración, generando empleo y contribuyendo a la diversificación de la oferta turística en diferentes ciudades. Además, muchos gastrobares han creado alianzas con productores locales, fomentando una economía circular que beneficia a varios sectores, desde el agrícola hasta el de las bebidas artesanales.

Retos del Sector

Competencia: Dada la popularidad del concepto, el mercado está cada vez más saturado, especialmente en ciudades principales, lo que obliga a los gastrobares a innovar constantemente para destacar.

Regulaciones y Normativas: En algunas ciudades, la operación de gastrobares se enfrenta a estrictas normativas, sobre todo en lo relacionado con la venta de licor y horarios de operación.

Sostenibilidad: La tendencia mundial hacia la sostenibilidad también está llegando a los gastrobares en Colombia, lo que implica adoptar prácticas más amigables con el medio ambiente, tanto en la selección de ingredientes como en la gestión de residuos

En resumen, el sector de gastrobares en Colombia está en pleno crecimiento, brindando espacios que no solo ofrecen una excelente gastronomía, sino que también promueven la cultura local, siendo una parte integral de la oferta de ocio y turismo del país.

Sector gastrobares en Nariño

En el departamento de Nariño, los gastrobares han ganado popularidad en los últimos años, particularmente en su capital, San Juan de Pasto, y otros municipios como Ipiales. Aunque el concepto de gastrobar llegó a esta región un poco más tarde en comparación con las principales ciudades del país, ha logrado consolidarse como una alternativa gastronómica que fusiona tradición e innovación, impulsando la oferta turística y gastronómica local.

Características de los Gastrobares en Nariño

Fusión de Cocina Tradicional y Moderna: Los gastrobares en Nariño han sabido aprovechar la riqueza de la gastronomía local, incorporando ingredientes autóctonos de la región andina como el maíz, la papa nativa, el cuy y productos propios de las tierras volcánicas fértiles. Estos productos son reinterpretados con técnicas culinarias contemporáneas, logrando una oferta que mezcla lo tradicional con lo moderno.

Coctelería con Productos Locales: Un rasgo distintivo en los gastrobares nariñenses es la utilización de ingredientes locales en la elaboración de cocteles. Bebidas tradicionales como el canelazo o el hervido se presentan en versiones modernas, a la par con la incorporación de productos propios de la región logrando sabores únicos.

Apoyo a Productores Locales: Un aspecto importante de la identidad de los gastrobares en Nariño es el apoyo a los productores locales. Muchos establecimientos adquieren ingredientes frescos directamente de pequeños agricultores y cooperativas rurales, promoviendo así una economía solidaria y sostenible.

Impacto en la Economía y el Turismo

El surgimiento de gastrobares en Nariño ha sido clave para dinamizar el turismo, especialmente en San Juan de Pasto, que se ha convertido en un destino emergente gracias a su oferta cultural y natural. Durante eventos importantes como el Carnaval de Negros y Blancos, muchos gastrobares se convierten en puntos de encuentro clave para turistas nacionales e internacionales, ofreciendo experiencias gastronómicas únicas que destacan los sabores y tradiciones de la región.

Además, la creciente popularidad de este concepto ha contribuido a la creación de empleo en el sector servicios, particularmente entre jóvenes y profesionales del sector gastronómico y cultural.

Retos del Sector en Nariño

Competencia Limitada y Especialización: Aunque el concepto de gastrobar está en crecimiento, la competencia aún es reducida en comparación con grandes ciudades, lo que puede representar un reto para atraer a un público más amplio y especializado.

Logística y Acceso a Insumos: Dado que Nariño es una región relativamente aislada geográficamente, el acceso a ciertos ingredientes o equipos culinarios puede ser más complicado y costoso, lo que obliga a los gastrobares a ser creativos en la utilización de productos locales.

Promoción y Visibilidad: Al ser una región emergente en términos turísticos, muchos gastrobares en Nariño enfrentan el desafío de promocionarse y atraer turistas de otras partes del país y el mundo. Sin embargo, eventos culturales como el Carnaval de Negros y Blancos y la promoción del turismo gastronómico están ayudando a superar este reto.

Futuro del Sector

El sector de gastrobares en Nariño tiene un gran potencial para seguir creciendo, aprovechando la riqueza cultural y gastronómica de la región, así como el creciente interés por experiencias auténticas y de alta calidad. La sostenibilidad, el uso de productos locales y la conexión con la cultura autóctona seguirán siendo elementos clave para diferenciarse y atraer tanto a locales como a turistas.

Reseña Histórica de María Mentiras Gastrobar

El restaurante bar María Mentiras abrió sus puertas en el año 2018 (falta constitución legal de la empresa) en San Juan de Pasto, Colombia, con la visión de ser un referente gastronómico que fusionara la cocina tradicional de Nariño con elementos contemporáneos, creando una experiencia única para sus clientes. Desde sus inicios, el gastrobar buscó diferenciarse a través de su concepto innovador, tanto en la presentación de sus platos como en el ambiente acogedor y sofisticado que ofrecía.

Sin embargo, a lo largo de los años, María Mentiras ha enfrentado varios desafíos en su gestión y operación. A pesar de haber sido bien recibido en su apertura, el restaurante ha tenido dificultades para mantener una administración eficiente. Esto ha repercutido en su capacidad para retener clientes y mejorar la calidad del servicio, limitando el crecimiento que inicialmente se proyectaba.

Procesos Administrativos y de Prestación de Servicios

- Administración:

Planeación y dirección: La falta de una estrategia a largo plazo ha generado decisiones improvisadas y poca adaptación a las necesidades del mercado.

Finanzas: Problemas en la gestión de presupuestos y costos, con falta de control sobre gastos, afectaron negativamente la rentabilidad.

Inventario: La ineficiente gestión de insumos llevó a pérdidas y afectó la calidad del servicio.

Recursos humanos: Alta rotación de personal y poca capacitación impactaron la atención y eficiencia operativa.

- Prestación de Servicio:

Atención al cliente: Tiempos de espera largos y un servicio inconsistente crearon una mala experiencia para los comensales.

Calidad de productos: La falta de control sobre las recetas y la cocina generó inconsistencia en los platos y en la satisfacción del cliente.

Marketing: Falta de estrategias de promoción y uso limitado de redes sociales para captar y fidelizar clientes.

1.7.5 Marco legal

El restaurante se constituyó de manera formal a través del registro de cámara de comercio con el fin de formalizar su actividad económica y de esta manera lograr ofrecer sus servicios en la localidad.

A continuación, se resaltan algunos tipos de establecimientos y fórmulas de restauración que están vigentes según la norma (Camara de Comercio, 2018):

Restaurante buffet. Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años 70's, es una forma rápida y sencilla de

servir a grandes grupos de persona.

Restaurante de comida rápida (fast food). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros.

Restaurantes de alta cocina (gourmet). Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un maitre o jefe de meseros. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

Restaurantes temáticos. Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: la cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina colombiana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.

Comida para llevar (take away). Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una cocina étnica determinada. Al igual que los fast food, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

- **INVIMA:** Procura garantizar la salud pública de la población de Colombia ejerciendo inspección y vigilancia de normas de producción, estándares de higiene y calidad de las materias primas con las que se producen los alimentos y medicamentos.

- **Normas Técnicas Sectoriales del Sector Gastronómico:** Objeto: Esta norma proporciona los requisitos para elaborar preparaciones calientes y frías con la calidad, la cantidad y el tiempo señalado en la receta estándar.

Alcance: Esta norma es aplicable a las personas que realizan sus funciones en la preparación de los alimentos en la industria gastronómica.

- **Resolución 3860 sostenibilidad:** Resolución 3060 de 28 de diciembre de 2015. Por la cual se reglamenta el cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales expedidas por las unidades Sectoriales de Normalización para las actividades del denominado Turismo de Aventura y Sostenibilidad Turística.

- **Norma 004 Sostenibilidad:** Objeto: Esta norma especifica los requisitos de sostenibilidad ambiental, sociocultural y económica para los establecimientos gastronómicos y los bares.

Nota: No se incluye dentro de esta norma cafeterías, heladerías, fruterías, pastelerías, panaderías, cigarrerías, salsamentarías, tiendas de barrio, kioscos, ventas estacionarias permitidas por las administraciones municipales o distritales, billares, casinos de empresas, casas de banquetes no abiertas al público y establecimiento que elaboran suministran alimentación a empresas, colegios, universidades, bases militares y aeronaves comerciales.

- **Decreto 3022 de 2013:** Decreto 3022 (2013). Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo.

- **Ley 1739 tributario:** Ley 17 39 de 23 de diciembre de 2014. “Por medio de la cual se modifica el estatuto tributario, la Ley 1617 de 2012, se crean mecanismo de lucha contra la evasión, y se dictan otras disposiciones.

- **Resolución 3878 DIAN:** Resolución N 3878 de 28 de junio de 1996. Controles Técnicos y Fiscales sobre la Facturación.

- **Ley 300 de 1996:** De los establecimientos de gastronomía, bares y negocios similares. Art. 87. Se entiende por establecimientos gastronómicos, bares y similares aquellos establecimientos comerciales en cabeza de personas naturales o jurídicas cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para el consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios.

- **Legislación nacional. Decreto 3075 de 1997 (registro sanitario):** Regula las actividades que pueden generar riesgo para el consumo de alimentos. De sus 14 capítulos interesan: edificaciones e instalaciones, equipos y utensilios, personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos de fabricación, aseguramiento y control de la calidad, saneamiento, almacenamiento, distribución, transporte y comercialización, restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos, vigilancia sanitaria, revisión de oficio del registro sanitario, medidas de sanidad, procedimientos y sanciones

1.8 Aspectos metodológicos

1.8.1. Paradigma

Por la naturaleza en el tratamiento de información y la formulación de estrategias de tipo estructural, además de tener en cuenta que la materia de estudio e investigación hace parte de un perfil representativo y estadístico, el paradigma que más se ajusta a este propósito es el de carácter cuantitativo, puesto que se recopilará información en procesos de observación y lectura de documentación previa e histórica de la empresa. También se aplicará encuestas las cuales arrojarán unos datos los cuales serán procesados y cuantificados para su posterior análisis. Según (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), el enfoque cuantitativo se fundamenta en un esquema deductivo y lógico que busca formular preguntas de investigación e hipótesis para posteriormente probarlas.

1.8.2. Enfoque de investigación

La actual investigación pretende desarrollarse a partir de un enfoque empírico analítico, el cual se caracteriza (Hernández, et, al, 2014) por ser mucho más reflexivo en la medida en que se avanza con la investigación, puesto que se basa en la experiencia, observación de fenómenos y análisis de datos estadísticos. Dando paso a un escenario con más expectativa, comprensión y sentido, puesto que el direccionamiento estratégico, se torna de un sentido de más análisis a nivel interno y externo, donde predomina la observación crítica y experiencial, brindando así, una caracterización de cada una de las áreas de la empresa, y lo que realmente está sucediendo, estudiando su alineación y enfoque con la propuesta de direccionamiento y la determinación de su capacidad operativa desde los diferentes ejes estructurales o estratégicos y que en este caso generara como resultado final un plan asentado a la realidad.

1.8.3. Tipo de investigación

La investigación es de tipo descriptiva y exploratoria, permitiendo conocer a profundidad el funcionamiento de la empresa, cargos, responsabilidades y acciones realizadas por cada una de las personas que forman parte del negocio. Obteniendo información relevante para la toma de decisiones referentes al planteamiento de un plan de direccionamiento estratégico (Fidias, 2012). El proceso de investigación descriptivo lleva al investigador a generalizar, a fin de llegar a la formulación de hipótesis, las cuales le servirán para procesos de validación.

1.8.4 Método

Según las características de la investigación, se sigue los parámetros del método deductivo, ya que se realiza un reconocimiento y obtención de datos, de forma general a través de todos los niveles del negocio, estableciendo así una base de información descriptiva, que funcione como apoyo para la construcción de un plan estratégico efectivo y acorde a la realidad de la empresa por cada una de sus áreas en específico. Se menciona (Hernández, et, al, 2014) que el método deductivo consiste en extraer razonamientos lógicos de aquellos enunciados ya dados, en síntesis,

este método va de la causa al efecto, de lo general a lo particular, es prospectivo y teórico; comprueba su validez basándose en datos numéricos precisos.

1.8.5 Población y muestra

La población hace referencia al conjunto de todas las personas que concuerdan con especificaciones (Hernández, et, al, 2014) que en este caso se conciben como aquellos clientes tanto registrados como no registrados en la base de datos del restaurante bar “María Mentiras” cifra que asciende a las 2000 clientes aproximadamente y sus trabajadores que son 7 personas.

Por otro lado, la muestra es un subgrupo de la totalidad de la cual se habló anteriormente y que es representativa de la misma (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), para la actual investigación el muestreo será no probabilístico, es decir depende de las características de la investigación y en este caso se realizará con la totalidad de los empleados (consignados en la tabla 1) con una entrevista hacia los mismos y con una base de datos fija de clientes del restaurante que consta de 120 clientes a quienes se aplicará una encuesta a través de un formulario de Google. Posteriormente se procesarán los datos y se los analizará para la respectiva formulación de estrategias.

Tabla 1.

Caracterización de empleados

Nombre empleado	Cargo
Luis Ipial	Administrador
Ana María Ibáñez	Cajero
Yuri Cadena	Cocinero
Jefferson Luna	Auxiliar de cocina
Carlos Almeida	Mesero
Daniel Guerrero	Mesero
Juan López	Domiciliario

Censo: Es importante resaltar que al solo tener 200 clientes registrados en la base de datos son los que pueden ser contactados por la empresa se tomará a los mismos como muestra para el presente estudio, por lo cual no se hace necesario aplicar un muestreo probabilístico ya que la población accesible es finita, se conoce y se la determina a criterio del empresario e investigadores.

1.8.6 Fuentes de recolección de información

Se utilizará la encuesta y la entrevista como fuentes primarias y como fuentes secundarias se realizará una revisión documental sobre investigaciones desarrolladas en el tema de estudio.

1.8.6.1 Fuente de información primaria. En este caso, se consideran Las principales fuentes de información son las siguientes:

- **Clientes externos:** Encuesta a 120 clientes. Esto permite conocer el nivel de fidelización de cada cliente, los motivos y hábitos de compra y el porcentaje de mercado que cubre el restaurante.
- **Dirección:** los datos son recolectados a través de entrevistas semiestructuradas al administrador de la empresa, que son necesarios para el tema de investigación
- **Empleados:** El restaurante bar “María Mentiras” cuenta con 7 empleados, los cuales son una fuente importante que nos posibilita conocer lo relacionado al servicio y atención al cliente externo, es una forma de obtener información veraz y confiable. Es importante mencionar que a los empleados también se les aplicará las encuestas.
- **Entrevistas:** Se realizará entrevista a los empleados de la empresa

1.8.6.2 Fuente de información secundaria.

En este caso, se consideran como las segundas fuentes de información:

- Artículos de investigación
- Libros de varios autores
- Artículos sobre temas similares
- Información en sitios web
- Implementación de la gestión estratégica
- Portales de empresas que han implementado el modelo.

1.8.7 Fases de la investigación

En primera instancia se describen las fases que harán posible el desarrollo de la investigación.

- **Fase 1.** Sensibilización con los colaboradores de la empresa en conjunto con la alta dirección.
- **Fase 2.** Aplicación de los instrumentos de recolección de información. (ver anexo 1: formato encuesta)
- **Fase 3.** Procesamiento y análisis de la información.
- **Fase 4.** Diseño del plan de direccionamiento estratégico.
- **Fase 5.** Diseño del plan de acción.
- **Fase 6.** Ejecución y seguimiento.

Las anteriores fases se encuentran en consonancia con el alcance de los objetivos propuestos a los cuales se llega teniendo en cuenta la metodología utilizada y los instrumentos de recolección que se aplicarán para dar cumplimiento a los mismos. A continuación, se hace una breve explicación de cada uno de ellos con el fin de tener claridad frente a lo mencionado anteriormente.

Para dar cumplimiento al primer objetivo, se aplicará una encuesta a los colaboradores de la empresa y una entrevista a la gerencia con el fin de realizar el diagnóstico estipulado. Es decir, se identificará la situación actual con el fin de encontrar debilidades y fortalezas, así como oportunidades y amenazas las cuales sirvan de referente y punto de partida para la formulación del direccionamiento estratégico.

Seguido a lo anterior, se procede a identificar los factores críticos de éxito, propósito que se busca en el establecimiento del objetivo número dos, con el fin de tener una base para el direccionamiento de la empresa, lo cual es fundamental puesto que es una base que permite tomar decisiones frente a las debilidades encontradas en materia de direccionamiento estratégico. De esta manera, se clasificará la información y se desarrollarán las matrices correspondientes para entrar a la formulación estratégica. Entre las matrices más representativas y que más adelante se especificará la metodología para realizarlas se encuentra la matriz del perfil de capacidades internas PCI, la matriz de evaluación de factores internos MEFI, la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM y la matriz de evaluación de factores externos MEFI. Finalmente, con la construcción de estas matrices se procederá a la realización de la matriz DOFA.

Para el objetivo tres, se procede a la formulación del direccionamiento estratégico, es decir se creará una misión, una visión, unos objetivos, unas estrategias, unas políticas, un organigrama, una manual de funciones una descripción de cargos y unos valores corporativos. Lo anterior permitirá definir la plataforma estratégica para la empresa y de esta manera tener formalmente establecido el direccionamiento estratégico

2 Presentación de Resultados

2.1. Diagnóstico de la situación actual en materia de direccionamiento estratégico en el Restaurante Bar “María Mentiras” a partir de las encuestas a clientes

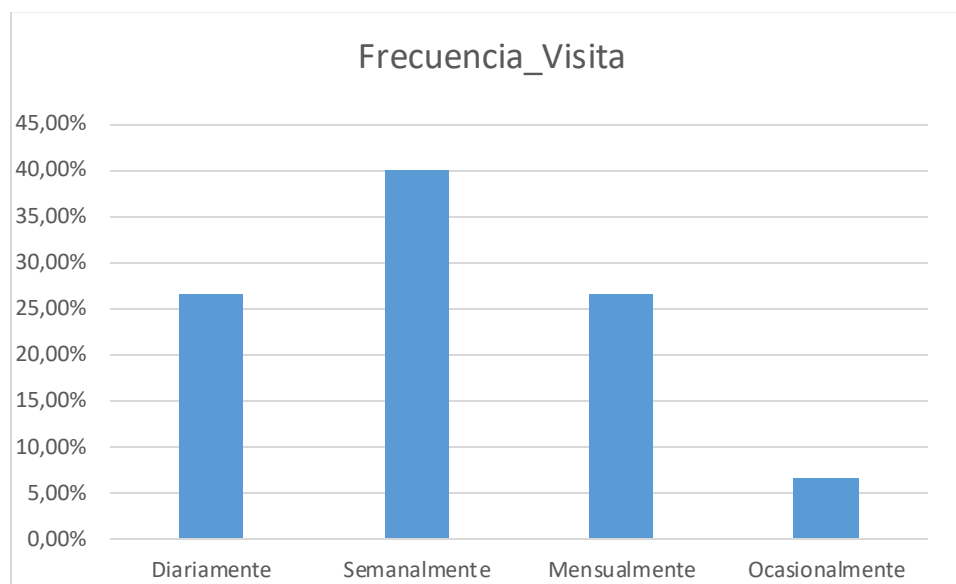
Con base en los resultados obtenidos de las encuestas a clientes y entrevistas a directivos del restaurante bar "María Mentiras", se ha logrado obtener una comprensión detallada de diversos aspectos clave relacionados con el rendimiento operativo, la calidad del servicio, la gestión del personal, el marketing y la tecnología. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para realizar un diagnóstico exhaustivo de la situación actual del direccionamiento estratégico del establecimiento. A través de este diagnóstico, será posible identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, así como definir estrategias claras para impulsar el éxito futuro del restaurante bar.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes del restaurante bar "María Mentiras". Estos resultados ofrecen una visión detallada de las percepciones y experiencias de los clientes en aspectos clave como la frecuencia de visita, la calidad de los alimentos, la atención al cliente, la comodidad del espacio, la relación calidad-precio, entre otros. Estos datos son fundamentales para comprender el panorama actual y orientar futuras decisiones estratégicas en la mejora continua de la experiencia del cliente.

2.1.1 Frecuencia de Visita

Figura 11

Frecuencia de Visita

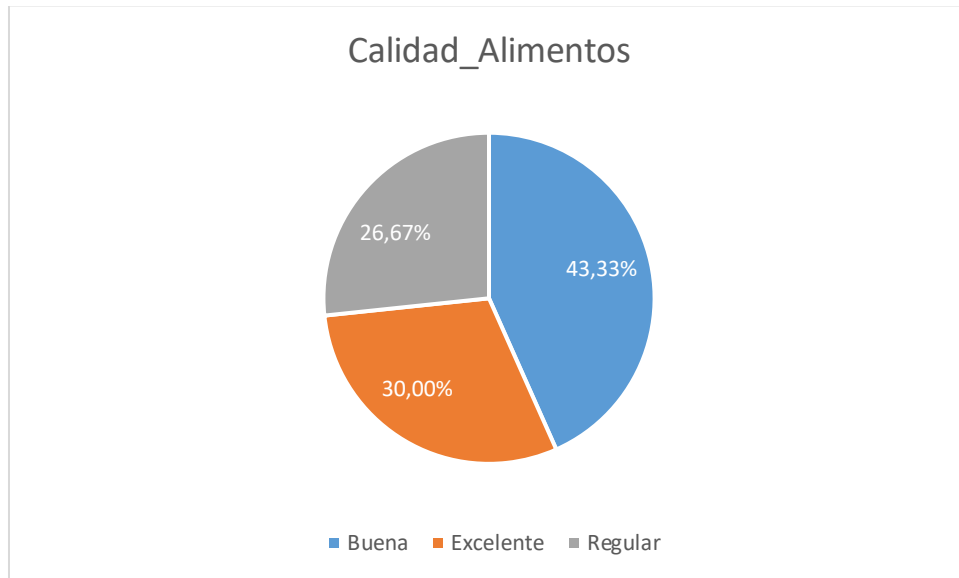


Se puede observar que el 40% de los encuestados reportaron visitar el restaurante bar semanalmente, lo que sugiere una base de clientes leales y comprometidos con el lugar. Además, el 26.67% de los encuestados indicaron visitar el restaurante diariamente que corresponde a 32 clientes diarios de los 120 clientes encuestados, lo que refuerza la idea de una clientela sólida y recurrente. Estos datos son valiosos para la estrategia de retención de clientes del restaurante, ya que destacan la importancia de mantener altos niveles de satisfacción y fidelidad entre los visitantes habituales. Por lo cual es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar y potencializar la frecuencia de visitas de los clientes, manteniendo la esencia del servicio que ofrece el restaurante bar “María Mentiras”.

2.1.2 Calidad de Alimentos

Figura 12

Calidad de los alimento



Respecto a la calidad de alimentos se puede evidenciar que la mayoría de los encuestados tienen una percepción positiva de la calidad de los alimentos. Específicamente, el 73.33% correspondiente a 88 de los 120 clientes calificaron la calidad como "buena" o "excelente", ya que el restaurante cumple con las expectativas en términos de calidad gastronómica. Por lo cual se es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar y mejorar la calidad de los alimentos ofrecidos en el restaurante bar “María Mentiras”.

2.1.3 Atención al Cliente

Figura 13

Atención al cliente

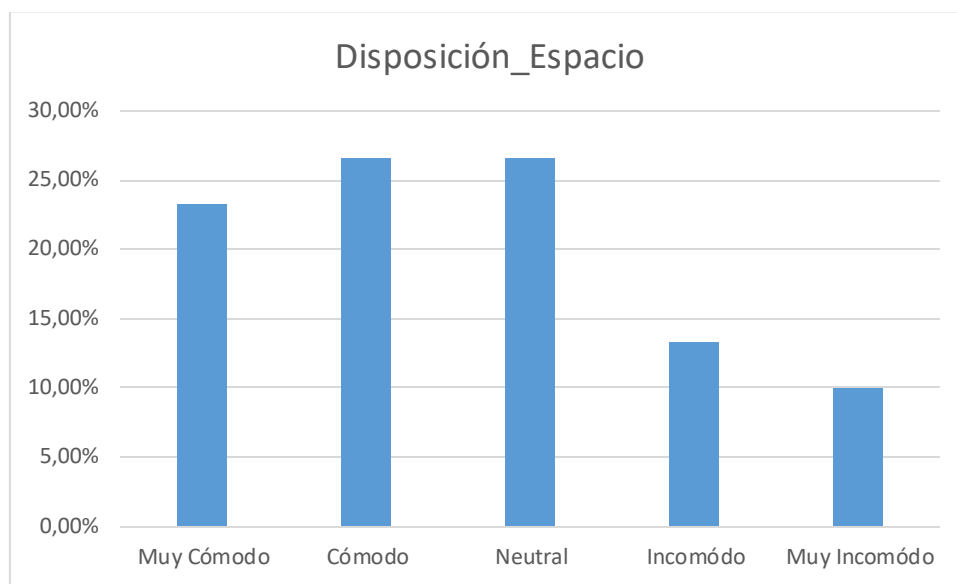


El 60% de los encuestados indican estar "muy satisfechos" o "satisfechos" con la atención al cliente lo cual corresponde a 72 de los 120 clientes encuestados, esto es un buen indicador de que el personal del restaurante bar está brindando un servicio de calidad y satisfaciendo las necesidades y expectativas de la mayoría de los clientes. Por lo cual se es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar y potencializar la atención al cliente que ofrece el restaurante bar "María Mentiras".

2.1.4 Disposición del espacio

Figura 14

Disposición del Espacio

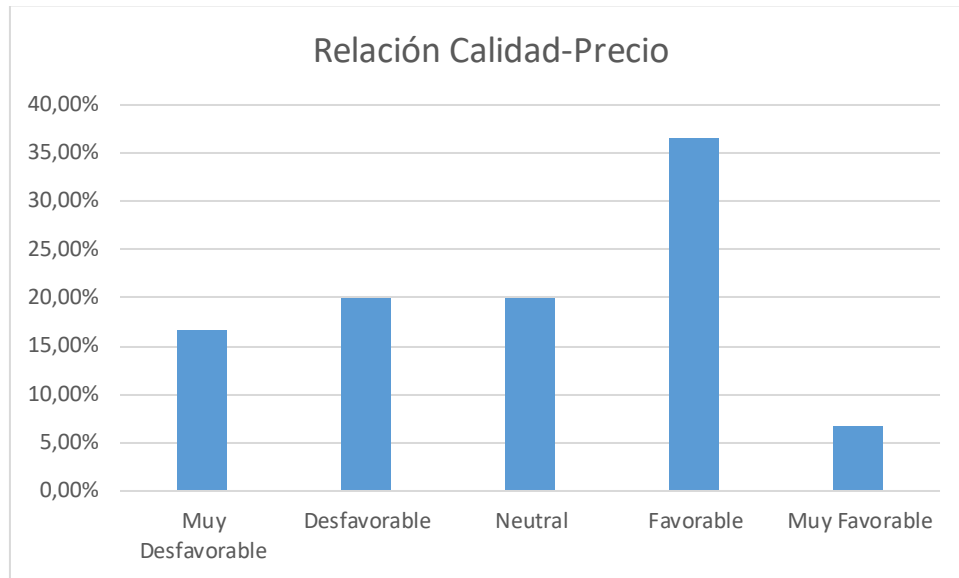


En cuanto a la disposición del espacio y la distribución de mesas, se observa una variedad de opiniones entre los encuestados. El 50% de los encuestados indican sentirse "muy cómodos" o "cómodos" con la disposición del espacio y la distribución de mesas lo cual corresponde a 60 de los 120 clientes. Esto sugiere que una parte significativa de los clientes se siente satisfecha con la disposición del restaurante y la forma en que se distribuyen las mesas, lo que contribuye a una experiencia positiva en general. Por lo cual es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar o mejorar la experiencia de los clientes a la hora de visitar el restaurante bar "María Mentiras".

2.1.5 Relación Calidad-Precio

Figura 15

Relación Calidad-Precio

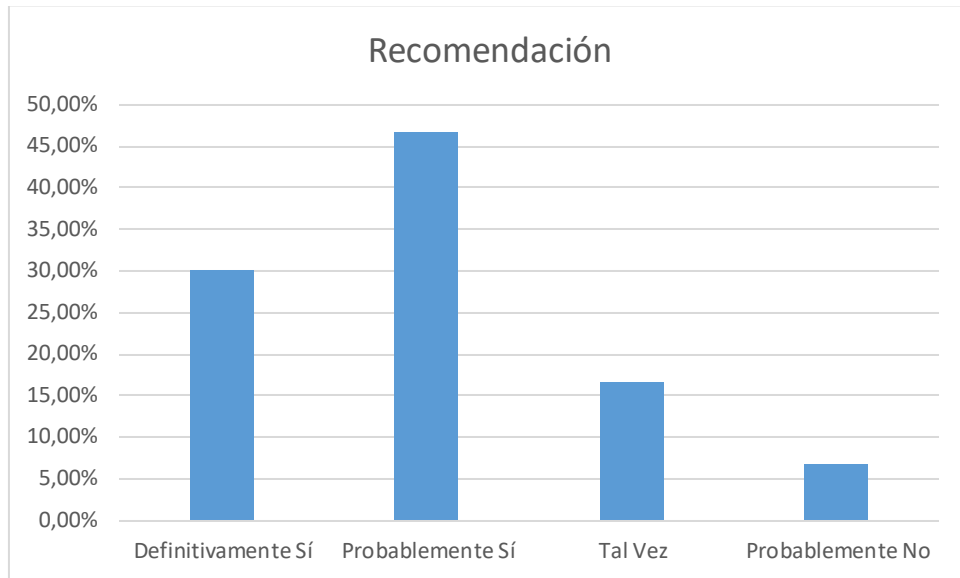


El 43.34% de los encuestados, expresaron tener una opinión favorable o muy favorable sobre la relación calidad-precio de los productos ofrecidos en el restaurante que corresponde a 52 de los 120 clientes. Esto sugiere que una parte significativa de los clientes considera que los productos ofrecidos en "María Mentiras" ofrecen un buen valor por su dinero, Sin embargo, es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar o mejorar la relación calidad-precio que ofrece el restaurante bar "María Mentiras".

2.1.6 Recomendación del Restaurante-Bar

Figura 16

Recomendación del Restaurante Bar

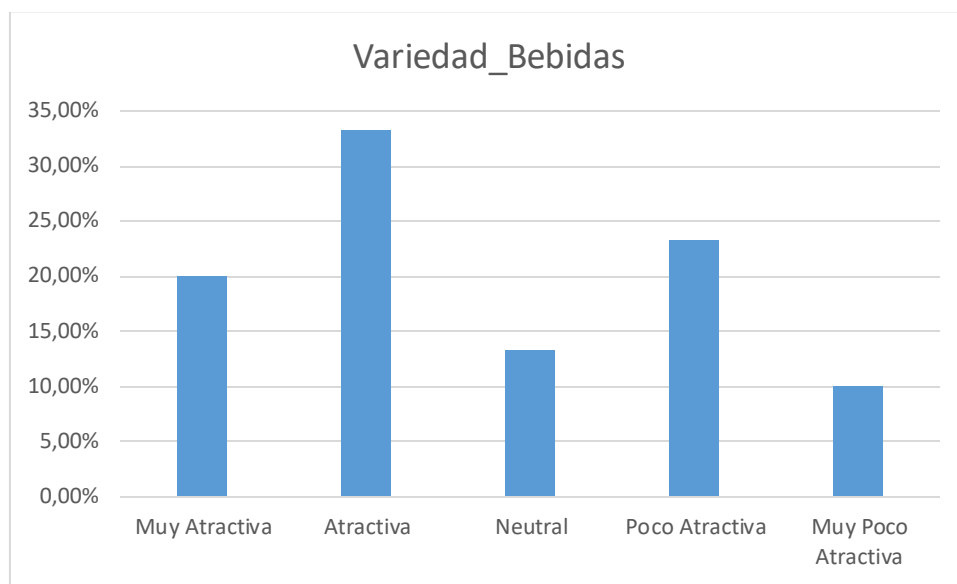


Los datos proporcionados por la encuesta sobre la probabilidad de recomendar el restaurante bar "María Mentiras" a amigos o familiares, se observa una tendencia mayoritariamente positiva entre los encuestados. El 76.67% indicaron que es probable o definitivamente recomendarían "María Mentiras" a sus amigos o familiares lo cual corresponde a 92 de los clientes que estarían dispuestos a compartir su experiencia con otras personas, lo que puede ser un indicador sólido de la satisfacción del cliente y la calidad general del establecimiento. Sin embargo, es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar o maximizar la probabilidad de que los clientes recomienden el restaurante bar "María Mentiras".

2.1.7 Variedad de bebidas

Figura 17

Variedad de Bebidas

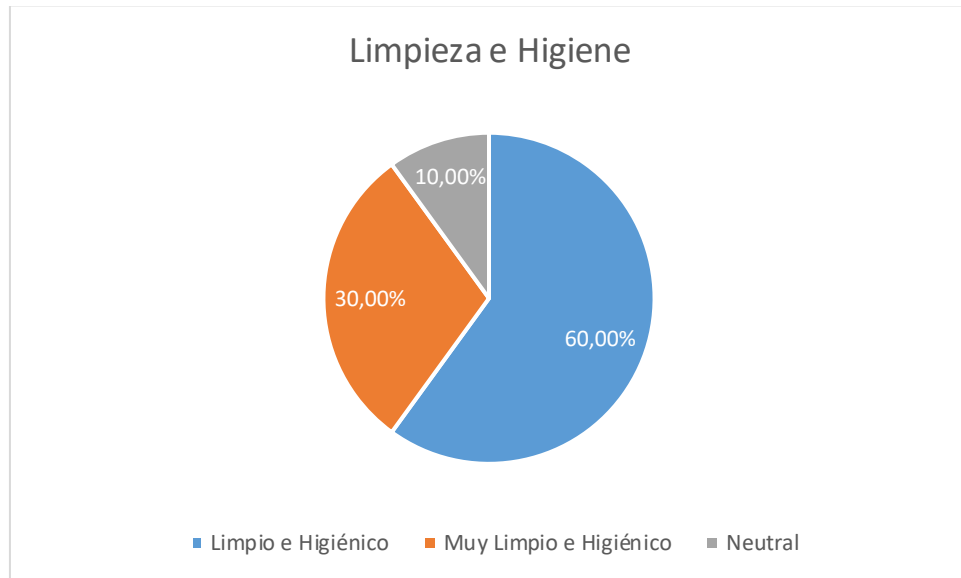


El 53.33% de los encuestados expresan tener una opinión atractiva o muy atractiva sobre la variedad de bebidas ofrecidas en el establecimiento los cuales corresponde a 64 de los 120 clientes. Por lo tanto, podría ser beneficioso para la gestión del restaurante revisar su oferta de bebidas y considerar ajustes para satisfacer mejor las preferencias de todos los clientes. Por lo cual es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder mantener la opinión positiva sobre la variedad de las bebidas en el restaurante bar “María Mentiras”.

2.1.8 Limpieza e higiene

Figura 18

Limpieza e Higiene del Bar

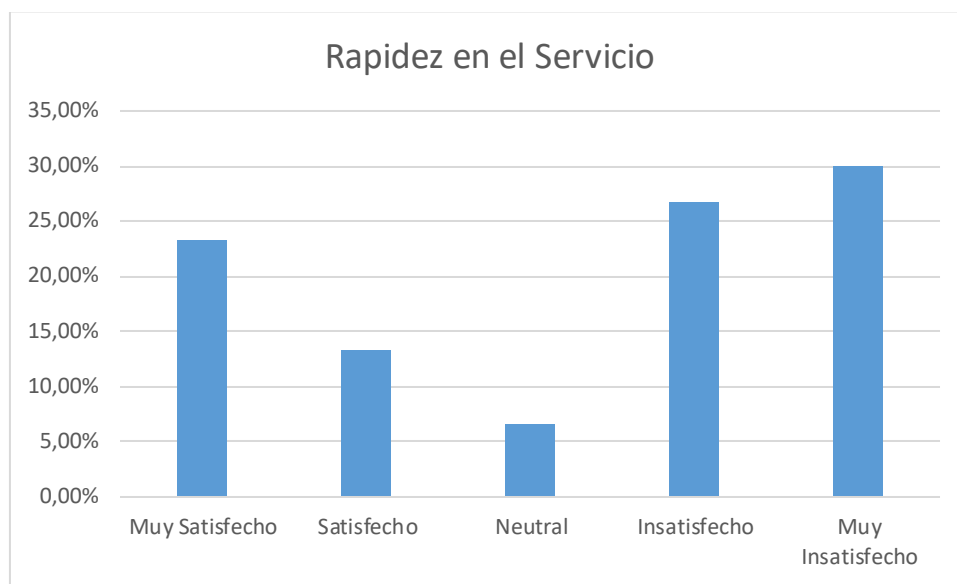


Se puede observar una percepción generalmente positiva entre los encuestados. El 90% expresan tener una opinión positiva sobre la limpieza e higiene en el establecimiento lo cual corresponde a 108 de los 120 clientes. Esto sugiere que la gran mayoría de los clientes perciben que "María Mentiras" mantiene altos estándares de limpieza y cumplimiento de normas de higiene. Sin embargo, se es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar o mejora la opinión positiva frente a la limpieza e higiene del restaurante bar "María Mentiras".

2.1.9 Rapidez del servicio

Figura 19

Rapidez del Servicio



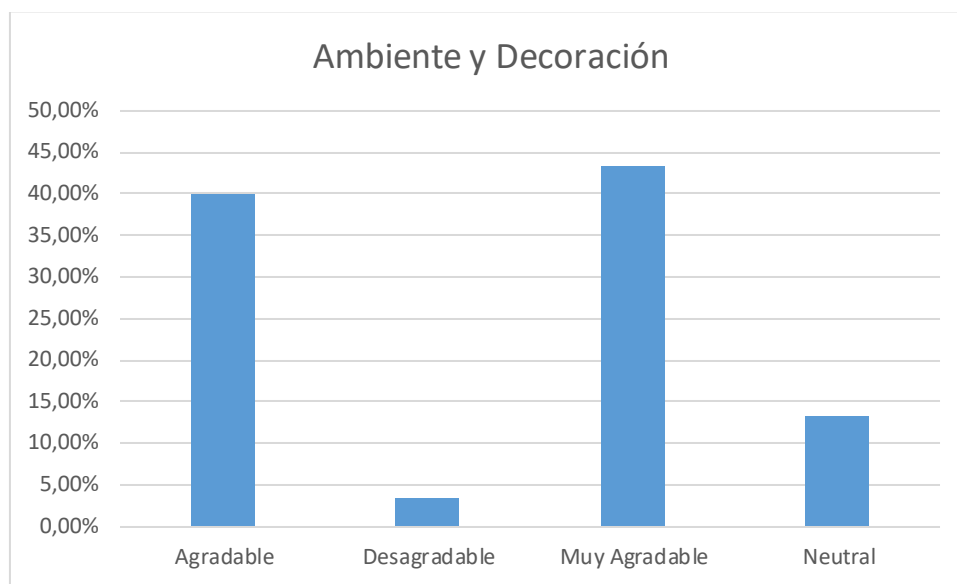
Los datos proporcionados por la encuesta sobre la satisfacción con la rapidez del servicio en el restaurante bar "María Mentiras", se observa una variedad de percepciones entre los encuestados. El 36.67% expresan estar "muy satisfechos" o "satisfechos" con la rapidez del servicio,

Sin embargo, es preocupante notar que un porcentaje mayor, el 56.67% de los encuestados, indicaron estar "insatisfechos" o "muy insatisfechos" con la rapidez del servicio lo cual corresponde a 68 de los 120 clientes encuestados. Por lo cual se es necesario realizar un plan de direccionamiento estratégico en el cual debe revisar y mejorar los procesos de servicio para garantizar una experiencia más eficiente para los clientes del restaurante bar "María Mentiras".

2.1.10 Ambiente y decoración

Figura 20

Ambiente y Decoración

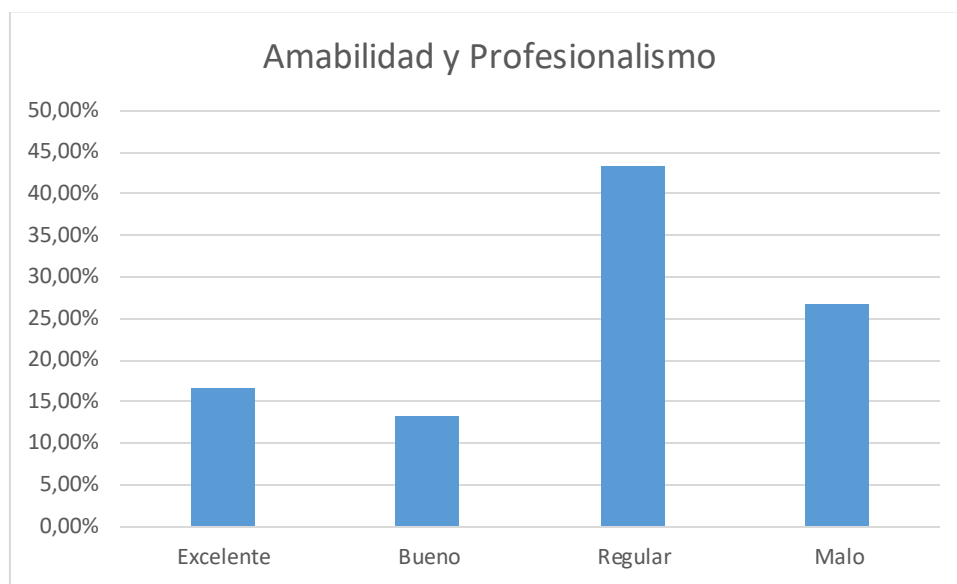


Se puede observar una percepción generalmente positiva entre los encuestados respecto al ambiente y decoración del bar. El 83.33% expresan tener una opinión favorable sobre el ambiente y la decoración en el establecimiento lo cual corresponde a 100 de los 120 clientes. En general, estos resultados son alentadores y sugieren que la gestión del restaurante ha sido efectiva en crear un ambiente acogedor y atractivo para sus clientes. Sin embargo, se es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder conservar esta percepción positiva respecto al ambiente y decoración del restaurante bar “María Mentiras”

2.1.11 Amabilidad y profesionalismo del personal

Figura 21

Amabilidad y Profesionalismo del Personal



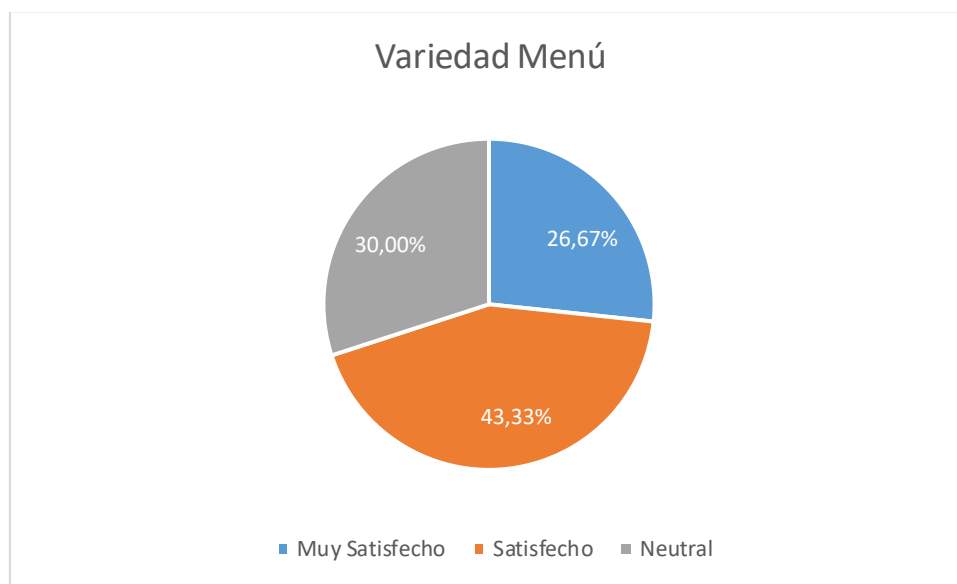
El 30% de los encuestados expresaron tener una opinión positiva sobre la amabilidad y profesionalismo del personal, calificándola como "excelente" o "bueno". Sin embargo, es preocupante notar que un porcentaje más alto, el 70% de los encuestados, expresaron opiniones menos favorables sobre este aspecto. Estos resultados destacan la importancia de la implementación de procesos de capacitación del personal.

En cuanto a la experiencia del cliente en el restaurante lo cual corresponde a 84 de 120 clientes. Es fundamental que el personal esté bien capacitado para brindar un servicio amable y profesional, ya que esto puede tener un impacto significativo en la satisfacción del cliente y la reputación del restaurante. Por lo cual se es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico en el cual se tenga como pilar fundamental la capacitación del personal en pro de poder mejorar en la amabilidad y profesionalismo del personal en el restaurante bar "María Mentiras".

2.1.12 Variedad del menú

Figura 22

Variedad del Menú



Se puede observar una distribución diversa de percepciones entre los encuestados respecto a la variedad del menú. El 70% expresan estar "muy satisfechos" o "satisfechos" con la variedad de opciones en el menú del restaurante, lo cual corresponde a 84 de los 120 clientes. Este resultado indica que una gran mayoría de los clientes se sienten satisfechos con las opciones disponibles para elegir en "María Mentiras". Por lo cual se es pertinente realizar un plan de direccionamiento estratégico para poder mantener y/o mejorar la satisfacción frente al menú ofertado en el restaurante bar "María Mentiras".

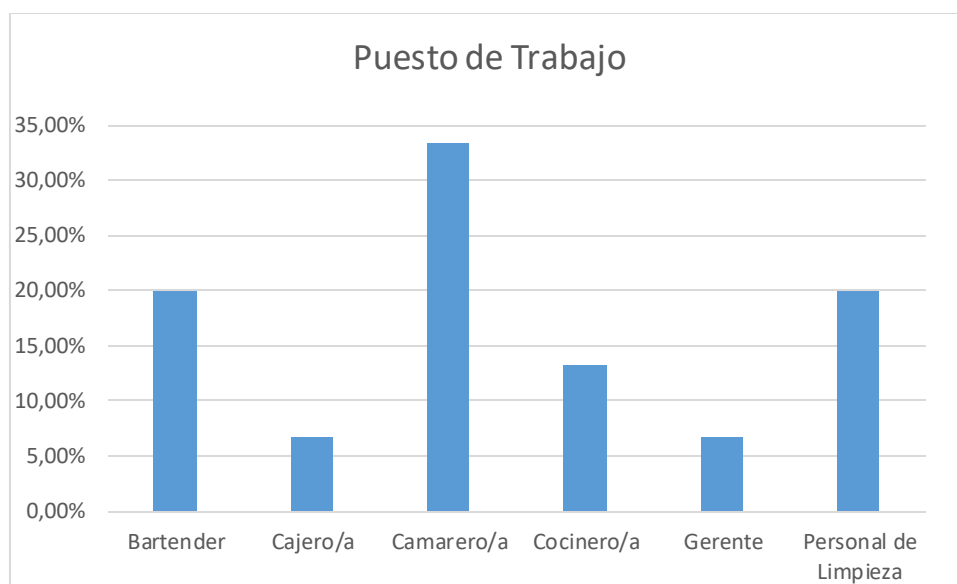
2.2. Diagnóstico de la situación actual en materia de direccionamiento estratégico en el Restaurante Bar "María Mentiras" a partir de las entrevistas a los empleados

Los resultados de las encuestas al personal de "María Mentiras" proporcionan información crucial sobre el ambiente laboral, liderazgo, desarrollo profesional y áreas de mejora. Son esenciales para comprender la dinámica interna y mejorar la productividad y satisfacción laboral.

2.2.1 Puesto de trabajo

Figura 23

Puestos de trabajo en el bar María Mentiras

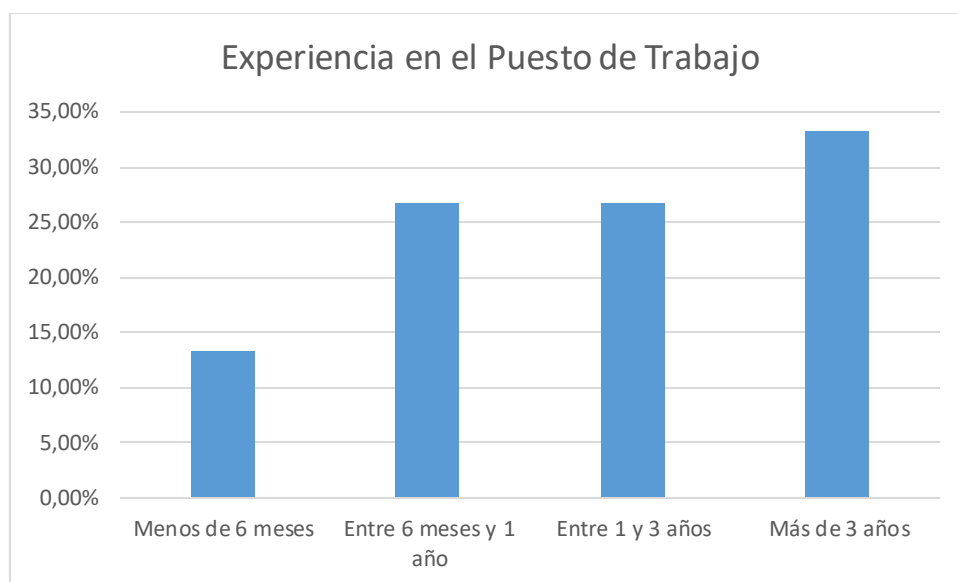


Los resultados muestran que el puesto más común es el de camarero/a, con un 33.33% de representación, seguido de cerca por el personal de limpieza y los bartenders, ambos con un 20.00%. Estos datos proporcionan una visión valiosa de la composición del equipo de trabajo en "María Mentiras" y pueden ser utilizados para informar sobre la gestión del personal y las estrategias de recursos humanos. Identificar las fortalezas y áreas de mejora en la distribución de roles puede ayudar a optimizar la eficiencia operativa y promover un ambiente laboral equilibrado y productivo.

2.2.2 Experiencia en el puesto de trabajo

Figura 24

Experiencia en el puesto del trabajo



La encuesta también revela la experiencia laboral de los empleados en el restaurante bar "María Mentiras". Se observa que el 33.33% tienen más de 3 años de antigüedad en su puesto de trabajo, lo que indica una presencia significativa de empleados con un historial laboral prolongado en el establecimiento. Por su parte, un 26.67% tienen entre 1 y 3 años de experiencia, lo que sugiere una combinación de empleados con una experiencia moderada en sus roles. Por otro lado, un 26.67% tienen entre 6 meses y 1 año de experiencia, lo que indica que hay una proporción considerable de empleados relativamente nuevos en el equipo. Además, el 13.33% tienen menos de 6 meses de experiencia en su puesto, lo que sugiere una presencia minoritaria de empleados recién incorporados al establecimiento.

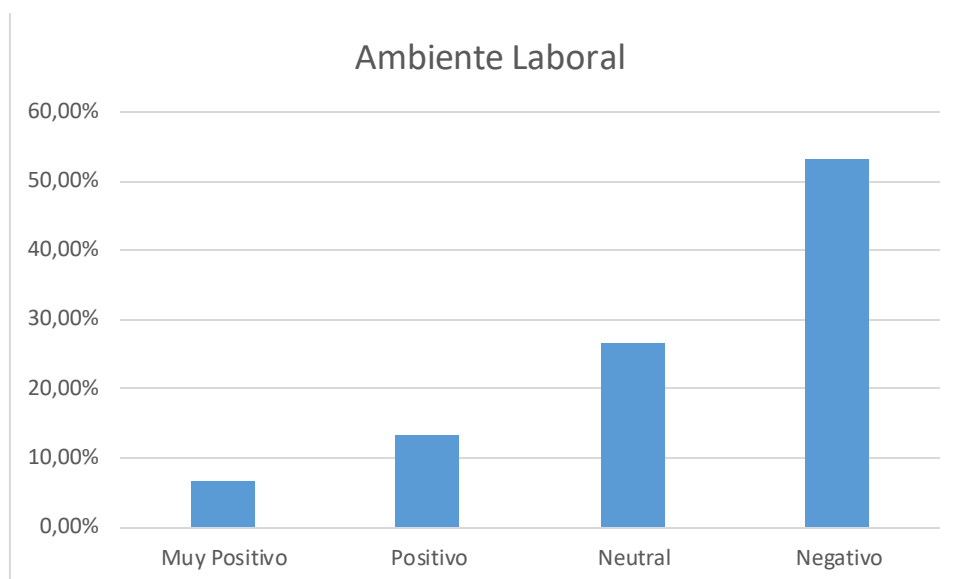
Este análisis de la experiencia laboral proporciona información valiosa sobre la estabilidad y la familiaridad del personal con sus roles en "María Mentiras". La presencia de empleados con una larga trayectoria puede indicar una sólida retención de personal y posiblemente un ambiente

laboral favorable, mientras que la presencia de nuevos empleados puede señalar una rotación más activa o una estrategia de contratación reciente.

2.2.3 Ambiente laboral

Figura 25

Ambiente Laboral en el Bar María Mentiras



Se puede observar que la percepción mayoritaria entre los empleados es negativa, con un 53.33% calificando el ambiente laboral como negativo

Por otro lado, el 26.67% indicaron tener una percepción neutral sobre el ambiente laboral, lo que podría reflejar una falta de opinión definida o una mezcla de experiencias positivas y negativas entre el personal. Además, el 20% describieron el ambiente laboral como positivo o muy positivo, aunque esta proporción es relativamente baja en comparación con los que expresaron una percepción negativa.

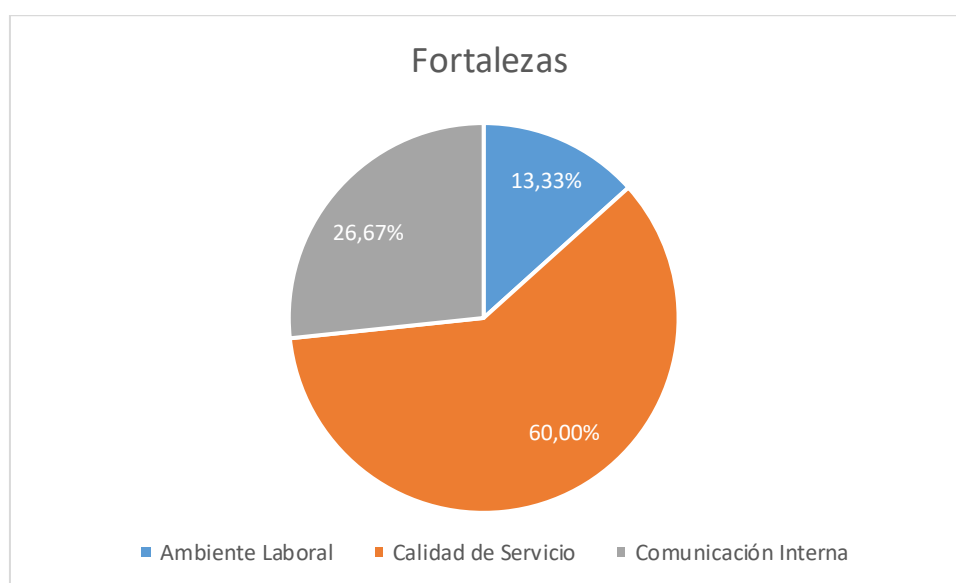
Estos resultados sugieren que existe una oportunidad para mejorar el ambiente laboral en "María Mentiras", ya que la mayoría de los empleados perciben el ambiente como negativo o

neutral. La gestión del restaurante debería considerar investigar las causas detrás de esta percepción y tomar medidas para abordar las preocupaciones del personal y promover un ambiente laboral más positivo y productivo.

2.2.4 Fortalezas del negocio

Figura 26

Fortalezas del negocio



Se puede observar que los empleados del restaurante bar "María Mentiras" identifican la calidad del servicio como la principal fortaleza, con un 60.00%

Además, un 26.67% mencionan la comunicación interna como una fortaleza del restaurante. Una buena comunicación interna puede mejorar la eficiencia operativa, fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y mantener a los empleados informados y comprometidos con los objetivos del negocio.

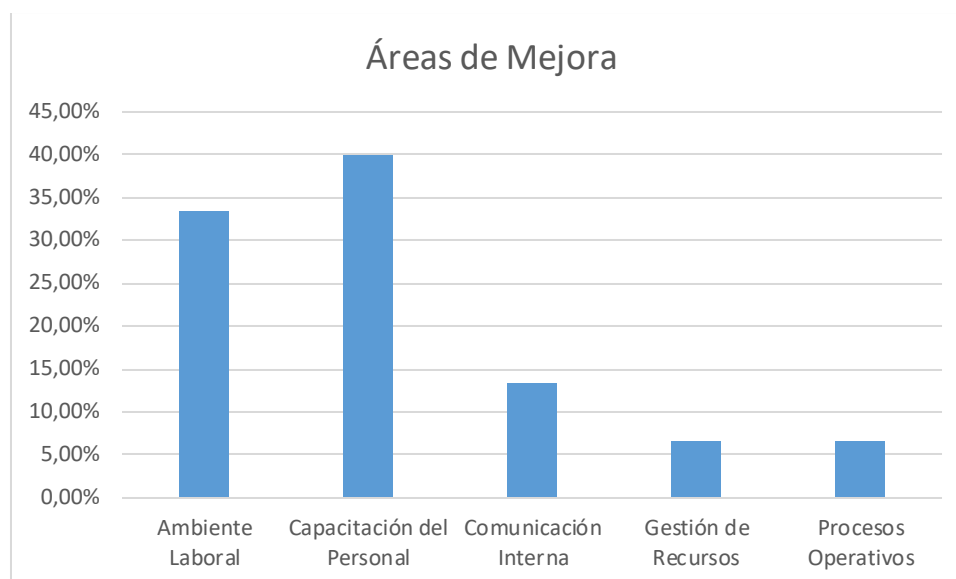
Aunque en menor medida, un 13.33% identificaron el ambiente laboral como una fortaleza del restaurante. A pesar de que algunos empleados perciben el ambiente laboral como negativo, una

parte significativa aún reconoce su fortaleza en este aspecto, lo que sugiere que el restaurante bar podría tener puntos fuertes en la cultura y el clima laboral que podrían ser potenciados.

2.2.5 Aspectos de mejora

Figura 27

Aspectos de Mejora del bar María Mentiras



La capacitación del personal es identificada como una de las principales áreas de mejora, con un 40.00%

Además, el 33.33% señalaron el ambiente laboral como un aspecto que necesita mejorar. Esto indica que existe un segmento significativo de empleados que percibe que el ambiente de trabajo no es óptimo y que podría haber oportunidades para fortalecer la cultura y el clima laboral en el restaurante.

La comunicación interna también fue mencionada por un 13.33% como un área que necesita mejoras. Una comunicación interna efectiva es fundamental para el funcionamiento fluido y la

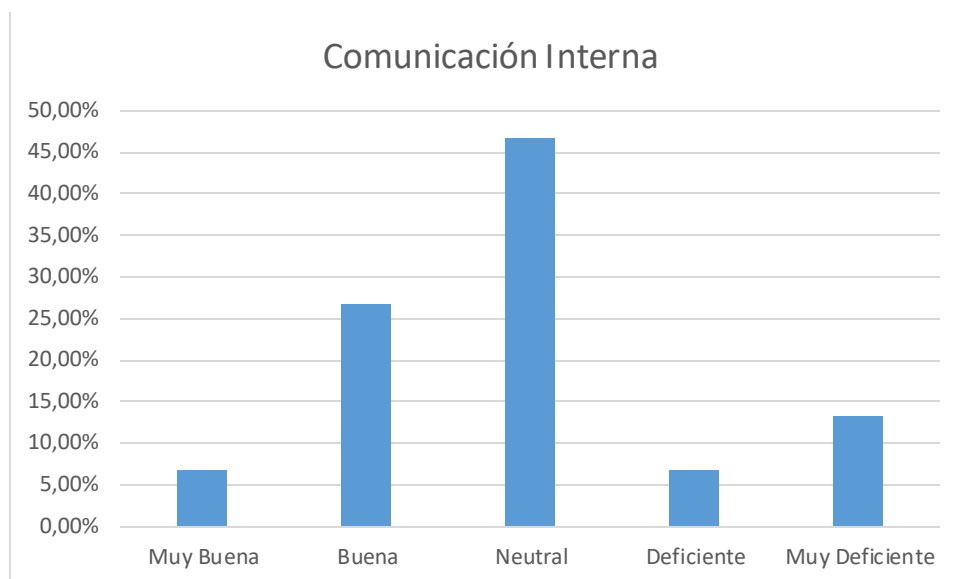
cohesión del equipo, por lo que abordar las deficiencias en este aspecto puede ser crucial para mejorar la eficiencia operativa y el ambiente laboral.

Finalmente, la gestión de recursos y los procesos operativos fueron identificados como áreas de mejora por un 6.67% cada uno. Esto sugiere que algunos empleados perciben que puede haber oportunidades para optimizar los recursos disponibles y los procesos de trabajo para mejorar la eficiencia y la productividad en el restaurante.

2.2.6 Comunicación interna

Figura 28

Comunicación Interna en el Bar María Mentiras



La mayoría de los encuestados, un 46.67%, expresaron una percepción neutral sobre la comunicación interna, lo que sugiere que no tienen una opinión fuerte o definida al respecto. Esto podría indicar una falta de claridad o consistencia en la comunicación entre los empleados y la gerencia, lo que podría ser un área de mejora potencial.

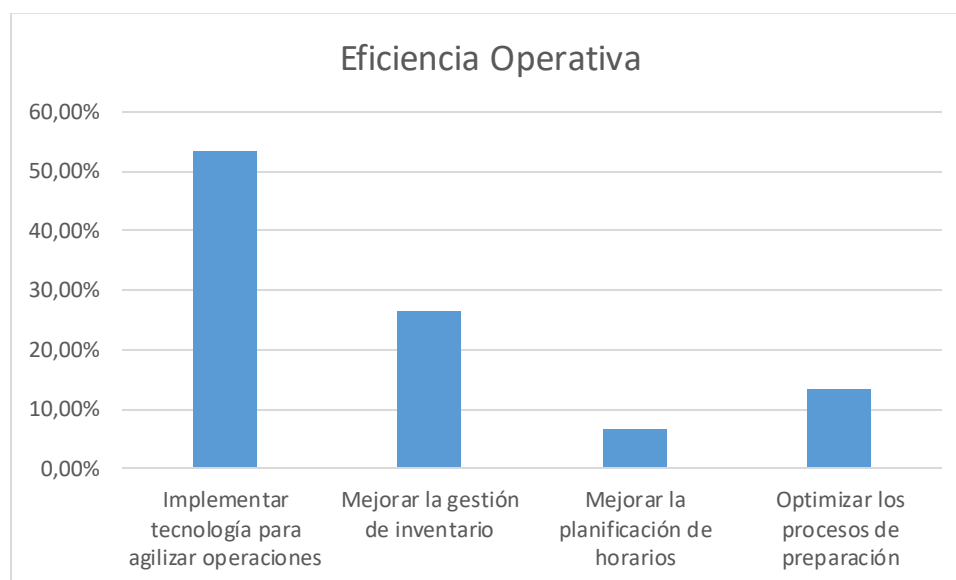
Además, el 26.67% calificaron la comunicación interna como "buena", lo que sugiere que algunos empleados perciben que la comunicación entre los niveles jerárquicos es satisfactoria. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un porcentaje similar, el 20%, calificó la comunicación interna como "deficiente" o "muy deficiente".

Estos resultados sugieren que la comunicación interna en "Maria Mentiras" puede ser un área de preocupación, ya que una parte significativa de los empleados percibe que hay margen de mejora. Una comunicación efectiva entre los empleados y la gerencia es fundamental para el funcionamiento eficiente y la cohesión del equipo, por lo que abordar las deficiencias identificadas en esta área podría ser crucial para mejorar la cultura laboral y el rendimiento general del restaurante.

2.2.7 Mejoras en la eficiencia operativa

Figura 29

Eficiencia Operativa del Bar María Mentiras



Según las sugerencias proporcionadas por los empleados del restaurante bar "Maria Mentiras" para mejorar la eficiencia operativa, la implementación de tecnología para agilizar operaciones es

la opción más recomendada, con un 53.33%. La adopción de tecnología puede incluir la implementación de sistemas de punto de venta (POS), aplicaciones de gestión de pedidos en línea, o herramientas de programación y seguimiento de tareas, lo que puede ayudar a optimizar los procesos y reducir los tiempos de espera tanto para los clientes como para el personal.

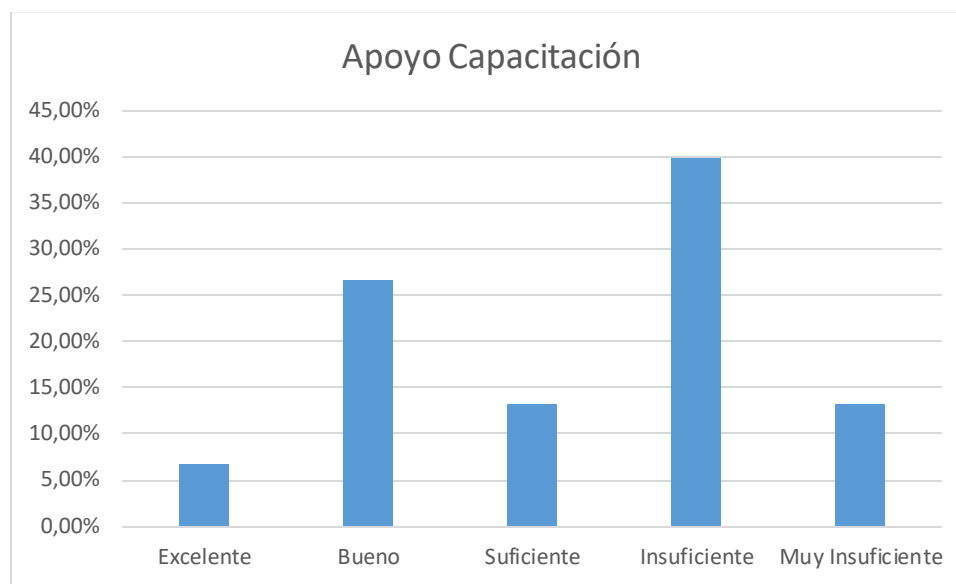
Además, un 26.67% sugieren mejorar la gestión de inventario, lo que puede implicar la implementación de sistemas de seguimiento de inventario automatizados, establecer políticas de reabastecimiento más eficientes y llevar a cabo auditorías regulares del inventario para evitar pérdidas y optimizar los recursos disponibles.

Otras sugerencias incluyen mejorar la planificación de horarios, destacada por un 6.67%, lo que puede implicar una mejor coordinación de los horarios de trabajo del personal para garantizar una cobertura adecuada durante los periodos de mayor demanda, y optimizar los procesos de preparación, mencionados por un 13.33% de los encuestados, lo que puede implicar revisar y ajustar los procedimientos de preparación de alimentos y bebidas para aumentar la velocidad y eficiencia del servicio.

2.2.8 Apoyo y capacitación por parte de la gerencia

Figura 30

Apoyo y Capacitación por parte de la gerencia



Según los datos proporcionados por la encuesta sobre el apoyo y la capacitación recibida por parte de la gerencia en el restaurante bar "María Mentiras", se puede observar que la mayoría de los empleados perciben que el nivel de apoyo y capacitación proporcionado por la gerencia es insuficiente o muy insuficiente, representando un total del 53.33%

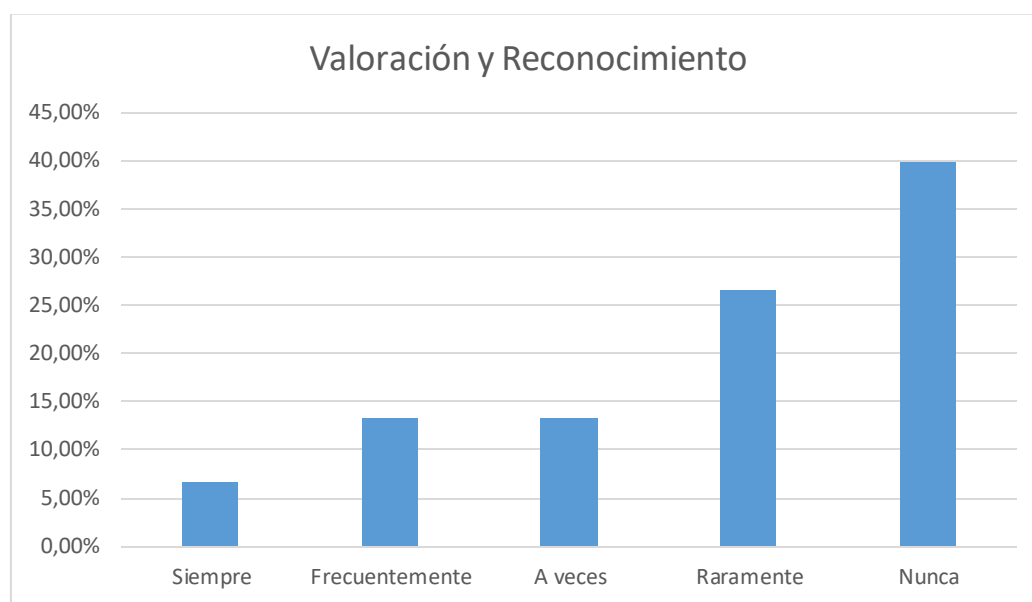
Solo un 33.33% calificaron el apoyo y la capacitación como bueno o suficiente, mientras que solo un pequeño porcentaje, el 6.67%, lo calificó como excelente. Estos resultados sugieren que existe una discrepancia significativa entre la percepción de los empleados y la gestión en cuanto al nivel de apoyo y capacitación proporcionado.

Esta brecha en la percepción resalta la importancia de mejorar las prácticas de apoyo y capacitación por parte de la gerencia en "María Mentiras". Proporcionar un mayor apoyo y capacitación puede ayudar a mejorar la satisfacción y el desempeño del personal, así como a aumentar la retención de empleados y la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

2.2.9 Valoración y reconocimiento

Figura 31

Valoración y reconocimiento en el Bar María Mentiras



Según los datos proporcionados por la encuesta sobre si los empleados se sienten valorados y reconocidos por su trabajo en el restaurante bar "María Mentiras", se puede observar que el 66.67%, indican que raramente o nunca se sienten valorados y reconocidos por su trabajo.

Un 40% respondieron que nunca se sienten valorados y reconocidos, mientras que un 26.67% indicaron que raramente lo sienten. Esto sugiere que hay una proporción significativa de empleados que perciben una falta de reconocimiento por su trabajo en el restaurante.

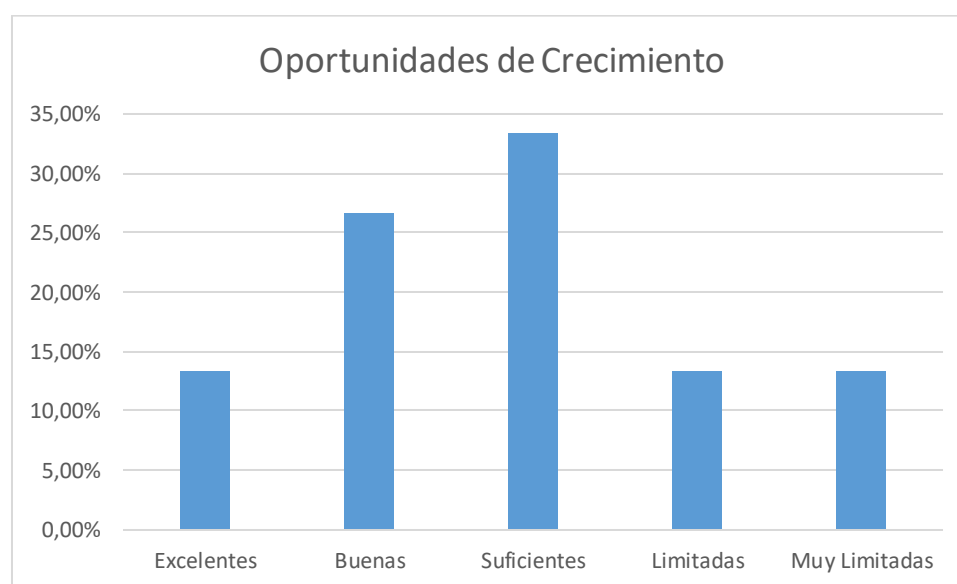
Por otro lado, un 26.67% indican que a veces se sienten valorados y reconocidos, lo que sugiere que hay momentos en los que la gerencia reconoce y valora el trabajo del personal. Sin embargo, solo un pequeño porcentaje, un 20%, indicaron que se sienten valorados y reconocidos frecuentemente o siempre.

Estos resultados resaltan la importancia de mejorar las prácticas de reconocimiento y aprecio por parte de la gerencia en "María Mentiras". Reconocer y valorar el trabajo del personal es fundamental para mantener su motivación y compromiso, así como para mejorar la satisfacción laboral y la retención de empleados. La gerencia debe considerar acciones concretas para abordar estas preocupaciones y mejorar la cultura laboral en el restaurante.

2.2.10 Oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo

Figura 32

Oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo en el bar María Mentiras



El análisis sobre las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo dentro de "María Mentiras", permite evidenciar que, la mayoría de los empleados perciben que estas oportunidades son suficientes o buenas, representando un total del 60% de los encuestados.

Un 33.33% calificaron las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo como suficientes, mientras que un 26.67% las calificaron como buenas. Esto sugiere que hay una proporción considerable de empleados que perciben que existen oportunidades para avanzar en sus carreras y desarrollarse profesionalmente dentro del restaurante.

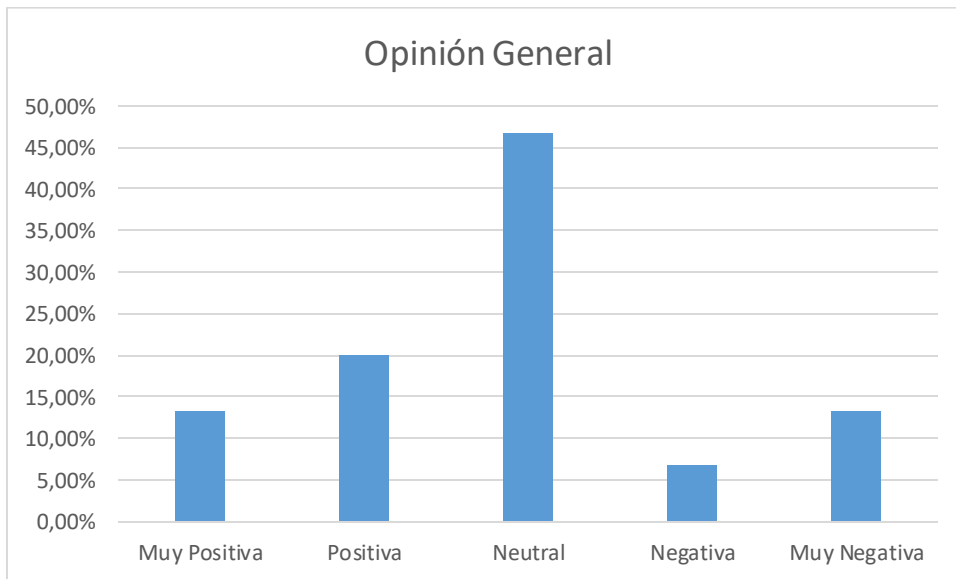
Por otro lado, un 13.33% indican que las oportunidades son limitadas o muy limitadas, lo que sugiere que algunos empleados pueden sentir que no tienen muchas posibilidades de crecimiento dentro del establecimiento.

Estos resultados muestran que hay una base para el desarrollo profesional y el crecimiento dentro de "María Mentiras", pero también sugieren que puede haber margen de mejora para garantizar que todas las oportunidades sean equitativas y accesibles para todos los empleados. Es importante que la gerencia tome en cuenta estas percepciones y trabaje en colaboración con el personal para identificar y aprovechar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional dentro del restaurante.

2.2.11 Opinión general de los empleados

Figura 33

Opinión general de los empleados sobre el bar María Mentiras



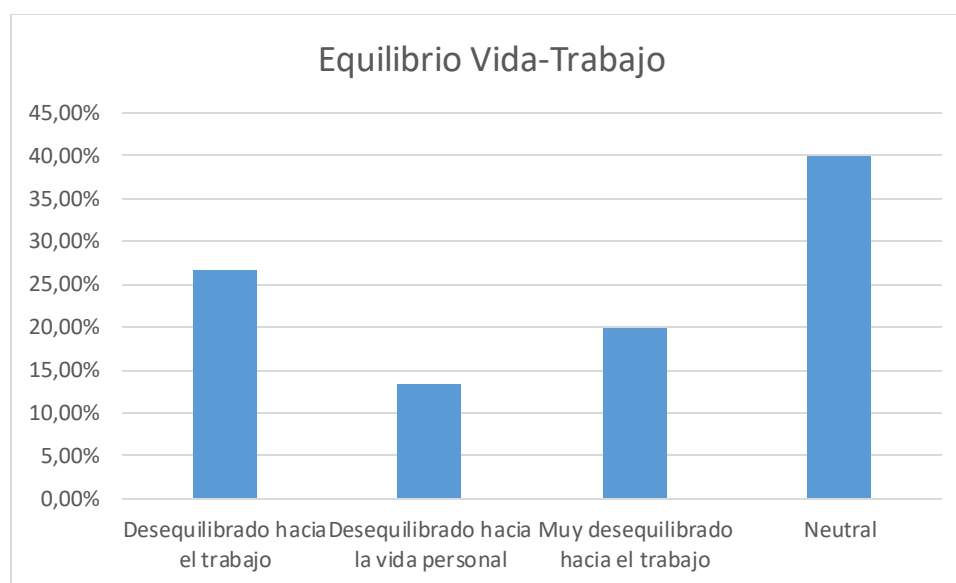
Un 20.00% expresan una opinión positiva sobre trabajar en "María Mentiras", mientras que un 13.33% la calificaron como muy positiva. Esto sugiere que hay una proporción significativa de empleados que tienen una percepción favorable sobre su experiencia laboral en el restaurante.

Por otro lado, un 13.33% indicaron tener una opinión muy negativa sobre trabajar en "María Mentiras", mientras que un 6.67% la calificaron como negativa. Aunque estos porcentajes son más bajos en comparación con las percepciones positivas y neutrales, aún señalan la existencia de empleados que tienen una opinión desfavorable sobre su experiencia laboral en el restaurante.

2.2.12 Equilibrio entre vida personal y laboral

Figura 34

Equilibrio entre la vida personal y el trabajo



A partir de los datos proporcionados por la encuesta sobre el equilibrio entre la vida personal y laboral en "María Mentiras", se puede observar que una proporción significativa de empleados, el 40.00%, indicaron que tienen una percepción neutral sobre este equilibrio.

Además, un 26.67% expresan que el equilibrio está desequilibrado hacia el trabajo, lo que sugiere que sienten que dedican más tiempo y energía a sus responsabilidades laborales en comparación con su vida personal. Por otro lado, un 13.33% indican que el desequilibrio se inclina hacia su vida personal, lo que implica que perciben que tienen más tiempo y espacio para sus actividades fuera del trabajo.

Es preocupante notar que un 20.00% consideran que el equilibrio está muy desequilibrado hacia el trabajo, lo que sugiere que sienten una carga abrumadora de responsabilidades laborales que afecta negativamente su vida personal.

Estos resultados resaltan la importancia de promover un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral en "María Mentiras" para mejorar la satisfacción y el bienestar del personal. La gestión del restaurante podría considerar implementar políticas y prácticas que fomenten un ambiente laboral más flexible y apoyen el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Esto puede incluir ofrecer opciones de horarios flexibles, promover días de descanso regulares y fomentar una cultura que valore el tiempo libre y el bienestar personal de los empleados.

2.3. Diagnóstico de la situación actual en materia de direccionamiento estratégico en el Restaurante Bar “María Mentiras” a partir de entrevistas a directivos

La situación actual del restaurante bar "María Mentiras" es evaluada de manera positiva en términos de ingresos según el Gerente de la empresa José Fernando Eraso Caguasango afirma: "Considero que estamos experimentando un rendimiento estable en términos de ingresos". Sin embargo, reconoce la necesidad de mejorar la eficiencia operativa para optimizar los costos.

Por otro lado, se destaca el aumento en la demanda como un indicador positivo de aceptación del público y declara: "Estamos viendo un aumento en la demanda en nuestras operaciones". A pesar de ello, recalca la importancia crucial de mejorar la gestión de costos para maximizar la rentabilidad del negocio. Esta dualidad refleja una preocupación compartida por el equilibrio entre el rendimiento financiero y la eficiencia operativa dentro de la empresa.

En cuanto a la calidad de los alimentos, el Gerente enfatiza que es uno de los puntos fuertes del negocio, mencionando: "Considero que la calidad de los alimentos es uno de nuestros puntos fuertes". Destaca el compromiso de utilizar ingredientes frescos y de alta calidad en todas las preparaciones para garantizar una experiencia culinaria excepcional.

Por su parte, el Tesorero respalda esta afirmación, añadiendo: "La calidad de nuestros platos es un área en la que siempre estamos enfocados". Señala la implementación de controles de calidad rigurosos y capacitaciones periódicas para mantener los estándares de excelencia que los distinguen. Esta coincidencia subraya una dedicación compartida hacia la excelencia en la oferta gastronómica del establecimiento.

En lo que respecta a la atención al cliente, el Gerente explica las estrategias en curso: "Estamos implementando estrategias para mejorar la atención al cliente, como programas de capacitación para el personal de servicio y la recopilación activa de comentarios de los clientes para identificar áreas de mejora".

Además, el Tesorero destaca los esfuerzos intensificados en brindar un servicio excepcional, mencionando: "Hemos intensificado nuestros esfuerzos en brindar un servicio excepcional a nuestros clientes, mediante la atención personalizada y rápida resolución de problemas". Donde, han implementado sistemas de retroalimentación para asegurarse de que las necesidades de los clientes sean atendidas de manera efectiva. Esta convergencia resalta un enfoque unificado en la mejora continua de la experiencia del cliente.

En cuanto a la gestión de personal, el Gerente explica su política de contratación y desarrollo del equipo: "Nuestra política de contratación se enfoca en reclutar talento con habilidades excepcionales en el servicio al cliente y la cocina. Además, brindamos capacitación continua para mejorar las habilidades de nuestro personal".

Por otro lado, el Tesorero enfatiza la importancia del trabajo en equipo y la motivación del personal: "Promovemos el trabajo en equipo y la motivación a través de reconocimientos regulares, incentivos por desempeño y oportunidades de desarrollo profesional". Esta alineación indica un enfoque conjunto en la promoción del crecimiento y el desarrollo del personal.

En el ámbito del marketing y promoción, el Gerente destaca el uso de estrategias digitales y en redes sociales: "Estamos utilizando estrategias de marketing digital y redes sociales para promocionar 'Maria Mentiras'"; Mientras tanto, el Tesorero enfoca sus estrategias en la creación

de experiencias memorables y la promoción boca a boca: "Nuestras estrategias de marketing se centran en la creación de experiencias memorables para nuestros clientes y en la promoción boca a boca".

En lo que respecta a la gestión de costos y finanzas, tanto el Gerente como el Tesorero muestran un compromiso con la eficiencia y la rentabilidad del negocio. El Gerente menciona: "Estamos implementando medidas para gestionar de manera efectiva nuestros costos operativos, como la optimización de inventarios y la negociación con proveedores". Por otro lado, el Tesorero señala: "Para garantizar la rentabilidad del negocio, estamos revisando regularmente nuestros estados financieros y realizando análisis de costos". Estas acciones indican una gestión financiera sólida y proactiva dentro de la empresa.

Finalmente, en cuanto a la tecnología y digitalización, el Gerente destaca el papel importante de la tecnología en las operaciones diarias: "La tecnología desempeña un papel importante en nuestras operaciones diarias, desde el uso de sistemas de punto de venta hasta herramientas de gestión de reservas en línea"; Mientras tanto, el Tesorero menciona la consideración de iniciativas de digitalización para mejorar la eficiencia operativa: "Estamos considerando iniciativas de digitalización para mejorar la eficiencia operativa, como la implementación de sistemas de gestión de inventarios y programas de fidelización de clientes basados en aplicaciones móviles". Esta convergencia indica un enfoque compartido en la adopción de tecnología para impulsar la innovación y mejorar la experiencia general del cliente dentro del restaurante bar "María Mentiras".

2.4. Diagnostico a través de matrices

El análisis matricial emerge como una herramienta fundamental en la estrategia empresarial, permitiendo una evaluación estructurada y sistemática de los factores internos y externos que inciden en el desempeño de una empresa. Estas matrices, brindan una visión holística al identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas clave. Al analizar estos aspectos, se construye un panorama claro de la situación actual de la empresa, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas informadas. Además, este enfoque proporciona una base sólida para el

desarrollo de estrategias proactivas que capitalicen las fortalezas y oportunidades, mientras que, al mismo tiempo, aborden las debilidades y amenazas potenciales. En resumen, el análisis matricial no solo ayuda a diagnosticar la salud de la empresa, sino que también guía la formulación de estrategias efectivas para su crecimiento y éxito a largo plazo.

Matriz PCI

Tabla 2.

Matriz PCI Restaurante Bar María Mentiras

	Factores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
		Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Capacidad Directiva	Experiencia en gestión de restaurantes			X						X
	Habilidades de liderazgo			X						X
	Visión estratégica						X	X		
	Capacidad para la toma de decisiones						X	X		
	Deficiencias en la Gestión Financiera						X			X
	Falta de Estrategias de Capacitación y Desarrollo Continuo a Nivel General						X			X
	Capacidad Competitiva o de Mercado	Estrategias de marketing digital		X						
Diferenciación de la oferta gastronómica				X						X
Alianzas con proveedores clave			X						X	
Servicio al cliente diferenciado				X						X
Falta de Innovación en el Menú										
Débil Estrategia de Marketing y Promoción							X			X
Capacidad Financiera	Flujo de efectivo estable					X		X		
	Reservas financieras sólidas						X	X		
	Acceso a líneas de crédito favorables		X						X	

	Eficiencia en la gestión de costos		X	X		
	Problemas en la Gestión de Proveedores		X		X	
Capacidad Tecnológica	Sistema de punto de venta avanzado		X		X	
	Herramientas de gestión de inventarios			X	X	
	Plataforma de reservas en línea	X			X	
	Tecnología para control de calidad			X	X	
Capacidad del Talento Humano	Personal capacitado en servicio al cliente		X		X	
	Equipo de cocina con habilidades excepcionales		X		X	
	Programas de capacitación continua			X	X	
	Cultura organizacional orientada al desarrollo	X			X	
	Problemas con el Mantenimiento del Local			X		X
	Escasa capacitación del personal en Manejo de crisis			X		X

El análisis de la matriz PCI (Prioridades de Criterios Internos) del Restaurante Bar María Mentiras, permite evaluar tanto las fortalezas como las debilidades que impactan significativamente en su desempeño. A continuación, se presenta un análisis detallado de estos factores, con un enfoque particular en aquellos de mayor impacto.

En primer lugar, es crucial destacar las fortalezas que han sido identificadas como de alto impacto para el restaurante. La experiencia en gestión de restaurantes se erige como una de las principales fortalezas. Esta experiencia proporciona una base sólida para la toma de decisiones y la administración eficiente del restaurante, facilitando la resolución de problemas y la optimización de operaciones. Paralelamente, las habilidades de liderazgo son fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo positivo y motivador. Estas habilidades permiten al equipo mantenerse enfocado y comprometido, lo que, a su vez, contribuye a la alta calidad del servicio.

En relación con la oferta gastronómica, la diferenciación de la oferta es una fortaleza destacada. Un menú distintivo y bien elaborado no solo atrae a los clientes, sino que también establece una ventaja competitiva en un mercado saturado. Este aspecto está estrechamente vinculado al servicio al cliente diferenciado, que asegura una experiencia memorable para los clientes, promoviendo la lealtad y la recomendación positiva. Además, el equipo de cocina con habilidades excepcionales es un activo valioso que garantiza la calidad constante de los platillos, mientras que la comunicación y promoción efectiva refuerza la presencia del restaurante en el mercado, atrayendo a nuevos clientes.

A pesar de estas fortalezas, es imperativo abordar las debilidades que tienen un impacto significativo en el rendimiento del restaurante. En primer lugar, las deficiencias en la gestión financiera representan un desafío crítico. La falta de un control riguroso sobre los costos operativos y el flujo de efectivo puede comprometer la estabilidad económica del restaurante, afectando su capacidad para operar de manera eficiente y enfrentar gastos imprevistos. Además, la falta de innovación en el menú limita la capacidad del restaurante para adaptarse a las preferencias cambiantes del mercado y mantener el interés de los clientes, lo cual es crucial para asegurar una afluencia constante de visitantes.

Otra debilidad notable es la débil estrategia de marketing y promoción, que restringe la capacidad del restaurante para destacar y captar la atención de potenciales clientes. La falta de una presencia efectiva en redes sociales y otras plataformas puede limitar el reconocimiento del restaurante y su capacidad para atraer nuevos comensales. Los problemas en la gestión de proveedores también representan una debilidad significativa. Dependencia excesiva de ciertos proveedores sin alternativas puede poner en riesgo la calidad y consistencia de los productos ofrecidos.

Adicionalmente, la escasa capacitación del personal en manejo de crisis refleja una preparación insuficiente para enfrentar situaciones imprevistas, lo que podría afectar negativamente la operación del restaurante en momentos críticos. Finalmente, la falta de estrategias de capacitación y desarrollo continuo a nivel general indica una carencia en la planificación a largo plazo para el crecimiento y adaptación del personal, limitando así la capacidad del restaurante para enfrentar futuros desafíos y mantenerse competitivo.

En conclusión, el análisis de la matriz PCI revela una combinación de fortalezas significativas que posicionan al Restaurante Bar María Mentiras favorablemente en el mercado, pero también identifica debilidades críticas que requieren atención inmediata. La mejora en la gestión financiera, la innovación del menú, la estrategia de marketing, y la capacitación del personal son áreas prioritarias que deben abordarse para asegurar un rendimiento óptimo y una estabilidad a largo plazo. Atender estas debilidades permitirá al restaurante fortalecer su competitividad y ofrecer una experiencia excepcional a sus clientes.

Matriz POAM

Tabla 2

Matriz POAM Restáurate Bar María Mentiras

Factores	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Económicos	Patrones de frecuencia de visitas de los clientes en el sector		X						X
	Probabilidad de recomendar el restaurante		X						X
	Fluctuaciones en el costo de los insumos						X		X
	Incremento en los costos de operación debido a aumentos en tarifas de servicios públicos						X		X
	Fluctuaciones en el costo de los combustibles						X		X
Políticos	Los cambios en la normatividad jurídica legal condicionan los procesos de gestión de personal al interior de la empresa					X	X		
	Apoyo y capacitación del personal					X	X		
	Aumento en la tendencia de celebrar eventos especiales familiares en		X						X

	restaurantes			
Sociales	Variedad de bebidas existentes en el mercado	X		X
	Aumento en la popularidad de experiencias gastronómicas innovadoras		X	X
	Accesibilidad del restaurante	X		X
Geográficos	El aumento en la demanda turística en la zona		X	X
	Gran cantidad de restaurantes que se pueden considerar competencia en el sector			X
	Calidad de la oferta gastronómica por parte de la competencia		X	X
Competitivos	Precios competitivos por parte de la competencia	X		X
	Saturación del mercado debido al aumento de la oferta gastronómica			X

El análisis de la matriz POAM del Restaurante Bar María Mentiras revela una serie de factores tanto internos como externos que influyen en su desempeño y competitividad. Es crucial identificar y comprender estos factores de alto impacto para desarrollar estrategias que no solo permitan al restaurante mantener su posición en el mercado, sino también aprovechar las oportunidades que se presentan.

En el entorno externo, se destacan varias oportunidades que el restaurante puede capitalizar. La frecuencia de visitas de los clientes es un indicador positivo que refleja la lealtad y el interés del público hacia la oferta del restaurante. Esta oportunidad, si se gestiona adecuadamente, puede convertirse en un pilar fundamental para el crecimiento y la estabilidad financiera. Además, la calidad de los alimentos proporcionados por los proveedores es una variable que puede diferenciar a María Mentiras de la competencia. Mantener altos estándares en los insumos garantiza que la experiencia culinaria ofrecida sea siempre de primera categoría, lo que se traduce en satisfacción del cliente y en una mayor probabilidad de que estos recomienden el restaurante a otros, otra oportunidad significativa identificada en el análisis.

La ubicación del restaurante en una zona con alta demanda turística representa otra oportunidad externa importante. Los turistas, al buscar experiencias nuevas y auténticas, pueden convertirse en una fuente constante de ingresos si se implementan estrategias adecuadas para atraerlos. Asimismo, el aumento en la tendencia de celebrar eventos especiales familiares en restaurantes es una oportunidad que permite diversificar las fuentes de ingresos y fidelizar a los clientes a través de la oferta de servicios personalizados. Además, la creciente popularidad de experiencias gastronómicas innovadoras brinda al restaurante la posibilidad de destacarse al ofrecer propuestas únicas que atraigan a un público en busca de nuevas sensaciones culinarias.

Sin embargo, junto con estas oportunidades, el restaurante también enfrenta amenazas externas que podrían impactar negativamente en su operación. La competencia en la ubicación es un factor crítico, ya que la presencia de otros establecimientos gastronómicos cercanos puede diluir la base de clientes. Esta amenaza se ve exacerbada por la saturación del mercado debido al aumento de la oferta gastronómica en la ciudad, lo que obliga al restaurante a diferenciarse continuamente para mantenerse relevante. Además, las fluctuaciones en el costo de los insumos

representan un desafío constante, ya que pueden afectar la estructura de costos del restaurante y, por ende, su rentabilidad. Esta situación se complica aún más con el incremento en los costos de operación debido a los aumentos en tarifas de servicios públicos y las fluctuaciones en el costo de los combustibles, que pueden elevar los gastos generales y reducir los márgenes de ganancia.

Internamente, el restaurante cuenta con varias fortalezas que pueden ser potenciadas. La comunicación y promoción efectiva son esenciales para atraer a nuevos clientes y mantener la fidelidad de los actuales. Estas actividades permiten al restaurante posicionarse en la mente del consumidor y destacarse en un mercado saturado. Asimismo, la diferenciación de la competencia es una estrategia clave que puede aprovechar las capacidades internas del restaurante para ofrecer algo único que atraiga a un nicho específico de clientes. La atención al cliente, junto con la amabilidad y profesionalismo del personal, refuerzan la experiencia positiva del consumidor, lo que es crucial en la industria de la restauración. Estos aspectos, cuando se gestionan bien, pueden convertir a los clientes en promotores del restaurante, lo cual es vital para su crecimiento y sostenibilidad.

Otro factor interno de alto impacto es la calidad de la oferta gastronómica. Mantener un menú que no solo satisfaga las expectativas de los clientes, sino que también los sorprenda, es fundamental para mantener una clientela leal. La limpieza e higiene del establecimiento son también factores internos que no deben ser subestimados, ya que influyen directamente en la percepción del cliente sobre la seguridad y calidad del restaurante. Finalmente, la rapidez del servicio es un aspecto que mejora la experiencia del cliente, haciéndola más agradable y eficiente, lo cual es especialmente importante en un entorno donde el tiempo es un recurso valioso para los consumidores.

En conclusión, el Restaurante Bar María Mentiras se encuentra en una posición donde puede aprovechar una serie de oportunidades externas e internas para mejorar su competitividad. Sin embargo, también debe estar preparado para enfrentar las amenazas externas que podrían afectar su operación. La clave para el éxito radica en implementar estrategias que maximicen las fortalezas internas y aprovechen las oportunidades del entorno, mientras se gestionan de manera

proactiva las amenazas para asegurar la sostenibilidad y crecimiento del negocio en un mercado altamente competitivo.

Matriz Mefi

Tabla 3

Matriz MEFI Restaurante Bar María Mentiras

Factores Internos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Experiencia en gestión de restaurantes	0,080	4	0,320
Habilidades de liderazgo	0,058	4	0,232
Diferenciación de la oferta gastronómica	0,078	4	0,312
Servicio al cliente diferenciado	0,056	4	0,224
Equipo de cocina con habilidades excepcionales	0,049	3	0,147
Comunicación y promoción	0,040	4	0,160
Atención al cliente	0,060	3	0,180
Amabilidad y profesionalismo del personal	0,045	3	0,135
Calidad de la oferta gastronómica	0,060	3	0,180
Limpieza e higiene	0,067	3	0,201
Rapidez del servicio	0,080	3	0,240
Debilidades			0,000
Deficiencias en la Gestión Financiera	0,078	2	0,156
Falta de Innovación en el Menú	0,058	1	0,058
Débil Estrategia de Marketing y Promoción	0,056	2	0,112
Problemas en la Gestión de Proveedores	0,045	2	0,090
Escasa Capacitación del Personal en Manejo de Crisis	0,045	1	0,045
Problemas con el Mantenimiento del Local	0,045	2	0,090

Falta de Estrategias de Capacitación y Desarrollo Continuo a Nivel General	0,060	2	0,12
Total	1,00		3,0

El análisis de la matriz MEFI para el Restaurante Bar María Mentiras revela un panorama detallado de sus fortalezas y debilidades, ofreciendo una visión clara de los aspectos internos que impactan en su desempeño general. A través de esta matriz, se puede observar cómo cada factor, ya sea positivo o negativo, contribuye a la situación actual del restaurante.

Comenzando con las fortalezas, el restaurante muestra ventajas significativas en áreas clave que favorecen su éxito. La experiencia en gestión de restaurantes, con un valor ponderado de 0.32, es una fortaleza crucial. Esta experiencia permite una administración eficiente, facilitando la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a cambios en el mercado. La diferenciación de la oferta gastronómica, con un valor ponderado de 0.312, también destaca como una ventaja competitiva importante. Un menú único y distintivo no solo atrae a una amplia variedad de clientes, sino que también ayuda a mantener el interés de los clientes habituales. La habilidad de liderazgo (0.232) y el servicio al cliente diferenciado (0.224) son igualmente valiosos. Estas habilidades aseguran una experiencia de cliente de alta calidad y fomentan la fidelización. La rapidez del servicio (0.24) se suma a estas fortalezas, optimizando la eficiencia operativa y maximizando la rotación de mesas, lo que es esencial para el rendimiento financiero del restaurante.

En contraste, el análisis de las debilidades revela áreas de preocupación que podrían impactar negativamente en el desempeño del restaurante. La deficiencia en la gestión financiera, con un valor ponderado de 0.156, es una debilidad crítica. La falta de un control adecuado sobre los costos y los ingresos puede llevar a problemas financieros significativos, comprometiendo la estabilidad y viabilidad del restaurante. La falta de innovación en el menú (0.058) y la débil estrategia de marketing y promoción (0.112) son igualmente preocupantes, ya que limitan la capacidad del restaurante para atraer y retener clientes en un mercado competitivo. La gestión ineficaz de proveedores y los problemas con el mantenimiento del local (ambos con un valor ponderado de 0.08988) también representan debilidades importantes que pueden afectar la

calidad y consistencia del servicio. Además, la escasa capacitación del personal en manejo de crisis (0.04494) y la falta de estrategias de capacitación y desarrollo continuo (0.12) indican deficiencias en el desarrollo y preparación del personal, lo que puede limitar la capacidad del restaurante para enfrentar desafíos y adaptarse a cambios.

El valor ponderado final de 3.0 obtenido en la matriz MEFI subraya la importancia de los factores evaluados. Este resultado es una indicación de la combinación de fortalezas y debilidades presentes en el restaurante. Un valor ponderado de 3.0 sugiere un equilibrio entre los aspectos positivos y negativos, lo que implica que, aunque existen fortalezas significativas que pueden ser explotadas, también hay áreas críticas que requieren atención y mejora. Este valor es esencial para entender cómo los factores internos interactúan y afectan el desempeño general del restaurante, proporcionando una base para la formulación de estrategias que fortalezcan las áreas positivas y mitiguen las debilidades.

En conclusión, el análisis de la matriz MEFI del Restaurante Bar María Mentiras muestra un perfil mixto con fortalezas destacadas y debilidades críticas. Las fortalezas, especialmente en la gestión y diferenciación del menú, ofrecen una sólida base para el éxito. Sin embargo, las debilidades en la gestión financiera, innovación del menú, y marketing necesitan ser abordadas con urgencia para mejorar la posición del restaurante en el mercado. El valor ponderado final resalta la necesidad de un enfoque equilibrado en la gestión de estos factores, asegurando que se maximicen las fortalezas mientras se minimizan las debilidades para lograr un rendimiento óptimo.

Matriz MEFE

Tabla 4

Matriz MEFE Restaurante Bar María Mentiras

Factor	Factores Externos	Valor	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades				
Económico	Patrones de frecuencia de visitas de los clientes en el sector	0,15	4	0,6
Económico	Probabilidad de recomendar el restaurante	0,093	4	0,372
Geográfico	El aumento en la demanda turística en la zona	0,1	4	0,4
Social	Aumento en la tendencia de celebrar eventos especiales familiares en restaurantes	0,09	3	0,27
Social	Aumento en la popularidad de experiencias gastronómicas innovadoras	0,07	3	0,21
Amenazas				
Geográfico	Calidad de la oferta gastronómica por parte de la competencia	0,075	2	0,15
Competitivo	Saturación del mercado debido al aumento de la oferta gastronómica	0,09	2	0,18
Económico	Fluctuaciones en el costo de los insumos	0,064	1	0,064

Económico	Incremento en los costos de operación debido a aumentos en tarifas de servicios públicos	0,09	1	0,09
Económico	Fluctuaciones en el costo de los combustibles	0,089	2	0,178
Total		1,00		2,78

El análisis de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para el Restaurante Bar María Mentiras muestra cómo los factores externos están afectando la operación y el rendimiento del restaurante. La matriz asigna un valor y una calificación a cada oportunidad y amenaza identificada, con el fin de calcular un valor ponderado que indica la importancia y el impacto relativo de cada factor en la estrategia del restaurante.

Entre las oportunidades, la frecuencia de visitas de los clientes es el factor con mayor impacto positivo, con un valor ponderado de 0,6. Esto sugiere que el restaurante cuenta con una base de clientes recurrente que es crucial para su sostenibilidad y éxito a largo plazo. También destaca la probabilidad de que los clientes recomienden el restaurante, que tiene un valor ponderado de 0,372, reflejando la importancia del boca a boca y las recomendaciones en la atracción de nuevos clientes. La demanda turística en la zona es otra oportunidad significativa, con un valor ponderado de 0,4, indicando que la ubicación del restaurante en una zona con alto tráfico turístico es una ventaja competitiva que debería ser explotada. La tendencia creciente de celebrar eventos especiales en restaurantes y la popularidad de las experiencias gastronómicas innovadoras también representan oportunidades relevantes, aunque con un impacto menor en comparación con los otros factores, como lo muestra su ponderación de 0,27 y 0,21 respectivamente.

Por otro lado, las amenazas también tienen un impacto significativo en la operación del restaurante. La competencia en la ubicación, con un valor ponderado de 0,15, y la saturación del mercado debido al aumento de la oferta gastronómica en la ciudad, con un valor ponderado de 0,18, son desafíos que el restaurante debe enfrentar. Estos factores reflejan la necesidad de diferenciación y de estrategias competitivas sólidas para mantenerse relevante en un mercado

saturado. Además, las fluctuaciones en el costo de los insumos y el aumento en las tarifas de servicios públicos representan riesgos financieros considerables, con valores ponderados de 0,064 y 0,09, respectivamente. Estos factores pueden erosionar los márgenes de ganancia y aumentar los costos operativos. La fluctuación en el costo de los combustibles, con un valor ponderado de 0,178, también es una amenaza que podría afectar indirectamente al restaurante, sobre todo en términos de logística y transporte de insumos.

El valor ponderado total de la matriz es 2,78, lo que indica que, en general, las oportunidades superan ligeramente a las amenazas, aunque no de manera abrumadora. En una escala en la que 2,5 representa un equilibrio entre oportunidades y amenazas, un valor superior a 2,5, como en este caso, sugiere que el restaurante está en una posición relativamente favorable, pero con riesgos que deben ser gestionados cuidadosamente. La puntuación de 2,78 refleja una ventaja competitiva moderada, lo que significa que el restaurante tiene oportunidades para crecer y mejorar, pero debe estar alerta y proactivo en la mitigación de las amenazas externas que podrían afectar su éxito futuro. Este análisis subraya la importancia de que el restaurante desarrolle estrategias que capitalicen las oportunidades identificadas, mientras se prepara para enfrentar las amenazas de manera eficaz.

Matriz DOFA

Tabla 5.

Matriz DOFA Restaurante Bar María Mentiras

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ DOFA	• Experiencia en gestión de restaurantes (0,32)	• Deficiencias en la Gestión Financiera (0.156)
	• Habilidades de liderazgo (0,23).	• Falta de Innovación en el Menú (0.058)
	• Diferenciación de la oferta gastronómica (0,31).	• Débil Estrategia de Marketing y Promoción
	• Servicio al cliente	(0.112)

diferenciado (0,22)	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en la Gestión de Proveedores (0.090)
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de cocina con habilidades excepcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa Capacitación del Personal en Manejo de Crisis (0.045)
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación y promoción (0,15). 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas con el Mantenimiento del Local (0.090)
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente (0,18) 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Estrategias de Capacitación y Desarrollo Continuo a Nivel General (0.120)
<ul style="list-style-type: none"> • Amabilidad y profesionalismo del personal (0,13) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la oferta gastronómica (0,18) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza e higiene (0,20) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Rapidez del servicio (0,24). 	

Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de frecuencia de visitas de los clientes en el sector (0,6) • Probabilidad de recomendar el restaurante (0,37) • Demanda turística en la zona (0,40) • Aumento en la tendencia de celebrar eventos especiales familiares en restaurantes (0,27) • Aumento en la popularidad de experiencias gastronómicas innovadoras (0,21) 	<p>Experiencia en gestión de restaurantes + Frecuencia de visitas de los clientes</p> <p>Habilidades de liderazgo + Calidad de los alimentos (Proveedores)</p> <p>Estrategias de marketing digital + Atención al cliente</p>	<p>Visión estratégica + Frecuencia de visitas de los clientes:</p> <p>Capacidad para la toma de decisiones + Calidad de los alimentos (Proveedores):</p> <p>Eficiencia en la gestión de costos + Atención al cliente</p>
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en la ubicación (0,15) • Saturación del mercado debido al aumento de la oferta gastronómica (0,18) • Fluctuaciones en el costo de los insumos (0,06). • Incremento en los costos de operación debido a aumentos en tarifas de servicios públicos (0,09) • Fluctuaciones en el costo de los combustibles (0,18) 	<p>Experiencia en gestión de restaurantes + Competencia en la ubicación:</p> <p>Habilidades de liderazgo + Gestión del personal</p> <p>Estrategias de marketing digital + Apoyo y capacitación del personal:</p>	<p>Visión estratégica + Competencia en la ubicación</p> <p>Capacidad para la toma de decisiones + Gestión del personal</p> <p>Eficiencia en la gestión de costos + Apoyo y capacitación del personal</p>
--	---	---

La matriz DOFA muestra una síntesis estratégica basada en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas para el restaurante; este análisis detallado permite formular estrategias que optimicen el rendimiento y garanticen una ventaja competitiva en un mercado altamente dinámico.

En primer lugar, el restaurante exhibe fortalezas significativas que constituyen una base sólida para su operación. La experiencia en gestión de restaurantes (0,32) destaca como un activo crucial, brindando una ventaja competitiva al permitir una administración eficiente y efectiva de los recursos y operaciones. Las habilidades de liderazgo (0,23) complementan esta fortaleza, facilitando la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo del equipo. La diferenciación de la oferta gastronómica (0,31) también es notable, ya que permite al restaurante destacarse en un mercado saturado y atraer a una clientela diversa. Además, el servicio al cliente diferenciado (0,22) y el equipo de cocina con habilidades excepcionales contribuyen a una experiencia de cliente superior, lo cual es fundamental para fomentar la lealtad y la recomendación de los clientes.

A pesar de estas fortalezas, el restaurante enfrenta varias debilidades que requieren atención urgente. Las deficiencias en la gestión financiera (0,156) indican una falta de control y planificación en las finanzas, lo que puede afectar la viabilidad a largo plazo. Asimismo, la falta de innovación en el menú (0,058) sugiere que el restaurante podría estar perdiendo relevancia en un entorno donde la creatividad y la actualización constante son cruciales. La estrategia de marketing y promoción débil (0,112) limita la capacidad del restaurante para atraer nuevos clientes y comunicar sus fortalezas. Además, los problemas en la gestión de proveedores (0,090) y el mantenimiento del local (0,090) reflejan áreas de mejora que pueden impactar negativamente en la operación y la percepción del cliente. La escasa capacitación del personal en manejo de crisis (0,045) y la falta de estrategias de capacitación continua (0,120) también son áreas críticas que deben ser abordadas para mejorar la resiliencia y la eficiencia operativa.

En cuanto a las oportunidades, el restaurante tiene a su disposición varios factores favorables que pueden ser explotados para mejorar su posicionamiento en el mercado. La alta frecuencia de visitas de los clientes (0,6) sugiere una base sólida de clientes recurrentes que puede ser utilizada para desarrollar programas de fidelización y promociones efectivas. La calidad de los alimentos proporcionada por los proveedores (0,27) y la probabilidad de recomendación del restaurante (0,37) son indicadores positivos que refuerzan la percepción de excelencia en la oferta gastronómica. Además, la creciente demanda turística en la zona (0,40) y el aumento en la tendencia de celebrar eventos especiales familiares en restaurantes (0,27) representan oportunidades para diversificar y ampliar la oferta del restaurante. La popularidad de experiencias gastronómicas innovadoras (0,21) también abre la puerta a la creatividad y a la implementación de nuevos conceptos que pueden atraer a una clientela más amplia.

Para capitalizar estas oportunidades, se pueden implementar varias estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades). Primero, la experiencia en gestión de restaurantes, combinada con la alta frecuencia de visitas de los clientes, puede ser utilizada para desarrollar programas de fidelización que aumenten la lealtad y la frecuencia de las visitas. Las habilidades de liderazgo pueden ser aplicadas para negociar acuerdos favorables con proveedores y asegurar la calidad de los alimentos, alineándose con las expectativas del mercado. Además, las estrategias de marketing digital, al enfocarse en la atención al cliente, pueden resaltar el compromiso del

restaurante con la excelencia en el servicio y la personalización de la experiencia gastronómica, mejorando así la visibilidad y atracción del establecimiento.

Por otro lado, las estrategias DO (Debilidades-Oportunidades) deben enfocarse en transformar las debilidades en ventajas aprovechando las oportunidades disponibles. Una visión estratégica clara permitirá al restaurante atraer y retener clientes de manera efectiva, especialmente considerando la alta frecuencia de visitas. Fortalecer la capacidad para la toma de decisiones en la selección y gestión de proveedores garantizará la alta calidad de los alimentos, mientras que mejorar la eficiencia en la gestión de costos permitirá ofrecer una experiencia excepcional al cliente a precios competitivos, sin sacrificar la calidad.

Las amenazas externas, como la competencia en la ubicación (0,15) y la saturación del mercado debido al aumento de la oferta gastronómica (0,18), presentan desafíos significativos. Las fluctuaciones en los costos de insumos y combustibles, así como el incremento en los costos de operación (0,09), también afectan la rentabilidad y la estabilidad financiera del restaurante. Para enfrentar estas amenazas, las estrategias FA (Fortalezas-Amenazas) deben centrarse en utilizar las fortalezas del restaurante para superar los desafíos. La experiencia en gestión de restaurantes puede ser aprovechada para desarrollar estrategias que permitan al establecimiento destacar frente a la competencia local. Además, potenciar las habilidades de liderazgo para mejorar la gestión del personal ayudará a mantener un ambiente de trabajo positivo y productivo, minimizando los efectos negativos de la rotación de empleados.

Finalmente, las estrategias DA (Debilidades-Amenazas) deben abordar las debilidades internas en el contexto de las amenazas externas. Desarrollar una visión estratégica sólida permitirá al restaurante enfrentar la competencia local de manera efectiva, identificando nichos de mercado y áreas de diferenciación. Mejorar la capacidad para la toma de decisiones y la gestión del personal ayudará a mitigar las debilidades que podrían ser exacerbadas por la competencia. Implementar medidas para mejorar la eficiencia en la gestión de costos y proporcionar un mayor apoyo y capacitación al personal será esencial para contrarrestar las amenazas relacionadas con la competencia y la rotación del personal.

En conclusión, la Matriz DOFA del Restaurante Bar María Mentiras proporciona una visión comprensiva de sus capacidades actuales y los desafíos que enfrenta. Al abordar de manera efectiva las debilidades y amenazas, y al aprovechar las fortalezas y oportunidades, el restaurante puede desarrollar estrategias robustas que optimicen su rendimiento y aseguren su éxito en un entorno competitivo.

Por otra parte, en cuanto a las estrategias inferimos lo siguiente:

Estrategias FO

Experiencia en gestión de restaurantes + Frecuencia de visitas de los clientes: Utilizar la experiencia en gestión para desarrollar programas de fidelización de clientes y promociones dirigidas a aumentar la frecuencia de visitas, capitalizando así las oportunidades del mercado.

Habilidades de liderazgo + Calidad de los alimentos (Proveedores): Aplicar las habilidades de liderazgo para negociar acuerdos sólidos con proveedores que garanticen la calidad de los alimentos y permitan mantener estándares altos en el menú ofrecido.

Estrategias de marketing digital + Atención al cliente: Utilizar estrategias de marketing digital para resaltar el compromiso del restaurante con la atención al cliente, promoviendo valores como la excelencia en el servicio y la personalización de la experiencia gastronómica.

Estrategias DO

Visión estratégica + Frecuencia de visitas de los clientes: Desarrollar una visión estratégica clara que aproveche las oportunidades identificadas en la alta frecuencia de visitas de los clientes, orientando acciones específicas para atraer y retener clientes de manera efectiva.

Capacidad para la toma de decisiones + Calidad de los alimentos (Proveedores): Fortalecer la capacidad para la toma de decisiones internas, especialmente en la selección y

gestión de proveedores, para garantizar la alta calidad de los alimentos y mantener la satisfacción de los clientes.

Eficiencia en la gestión de costos + Atención al cliente: Implementar medidas para mejorar la eficiencia en la gestión de costos sin sacrificar la calidad del servicio al cliente, buscando optimizar procesos internos para ofrecer una experiencia excepcional al cliente a precios competitivos.

Estrategias FA

Experiencia en gestión de restaurantes + Competencia en la ubicación: Capitalizar la experiencia en gestión para desarrollar estrategias que permitan al restaurante destacarse frente a la competencia local, enfocándose en aspectos como la innovación gastronómica y la experiencia del cliente.

Habilidades de liderazgo + Gestión del personal: Potenciar las habilidades de liderazgo para mejorar la gestión del personal, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo que contrarreste posibles amenazas como la rotación de empleados.

Estrategias de marketing digital + Apoyo y capacitación del personal: Utilizar estrategias de marketing digital para comunicar el compromiso del restaurante con el desarrollo y la capacitación del personal, destacando así la fortaleza organizacional y promoviendo la retención de talento.

Estrategias DA

Visión estratégica + Competencia en la ubicación: Desarrollar una visión estratégica sólida que permita al restaurante enfrentar la competencia local de manera efectiva, identificando nichos de mercado y áreas de diferenciación que contrarresten las amenazas externas.

Capacidad para la toma de decisiones + Gestión del personal: Mejorar la capacidad para la toma de decisiones y la gestión del personal para abordar debilidades internas que podrían agravarse debido a amenazas externas como la competencia en la ubicación.

Eficiencia en la gestión de costos + Apoyo y capacitación del personal: Implementar medidas para mejorar la eficiencia en la gestión de costos y brindar un mayor apoyo y capacitación al personal, contrarrestando así las amenazas relacionadas con la competencia y la rotación del personal.

En resumen, la matriz DOFA proporciona un marco para identificar acciones estratégicas que permitan al restaurante aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, capitalizar las oportunidades del mercado y mitigar las amenazas externas. Esto es crucial para el desarrollo de un plan estratégico integral que impulse el crecimiento y la sostenibilidad del restaurante a largo plazo.

2.4.6. Matriz PEYEA

Para evaluar los factores de las dimensiones interna y externa en la matriz PEYEA, se consideraron las matrices POAM, PCI, MEFE, MEFI y DOFA. Estas matrices proporcionan la base estratégica necesaria para consolidar las estrategias, determinando si deben ser intensivas, conservadoras, defensivas o competitivas, según el cuadrante donde se encuentra el vector direccional resultante de la matriz.

Tabla 6.

Matriz Peyea

Matriz PEYEA			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (F.F)	(1 Peor 6 Mayor)	Estabilidad en el ambiente (E-A)	(-1 Mejor -6 Lo peor)
Liquidez	4	Cambios tecnológicos	-5
Utilidad	4	Demanda turística en la zona	-4
Apalancamiento (endeudamiento)	1	Fluctuaciones en el costo de los insumos y el precio de los productos	-6
Rentabilidad del negocio	2	Barreras competitivas	-3
Capital del trabajo	5	Incremento en los costos de operación debido a aumentos en tarifas de servicios públicos	-4
Total	3,2	Total	-4,4
			X -1,2
Ventaja Competitiva (VC)	(-1 Mejor -6 Lo Peor)	Fuerza de la Industria (FI)	(1 Peor 6 Mayor)
Servicio al cliente diferenciado	-5	Potencialidad del mercado en función de experiencias gastronómicas innovadoras (oportunidad de crecimiento)	5
Rapidez del servicio	-3	Oportunidad de expansión	1
Innovación en el Menú	-6	Incremento potencial en utilidades	1

Calidad del producto	-2	Aumento en la tendencia de celebrar eventos especiales en 6 restaurantes		
Capacitación del Personal en Manejo de Crisis	-5	Fluctuaciones del costo de insumos y materia prima en función del incremento de los precios del combustible	1	
Total	-4,2	Total	2,8	Y 1,4

Figura 35

Ubicación del Vector Matriz PEYEA

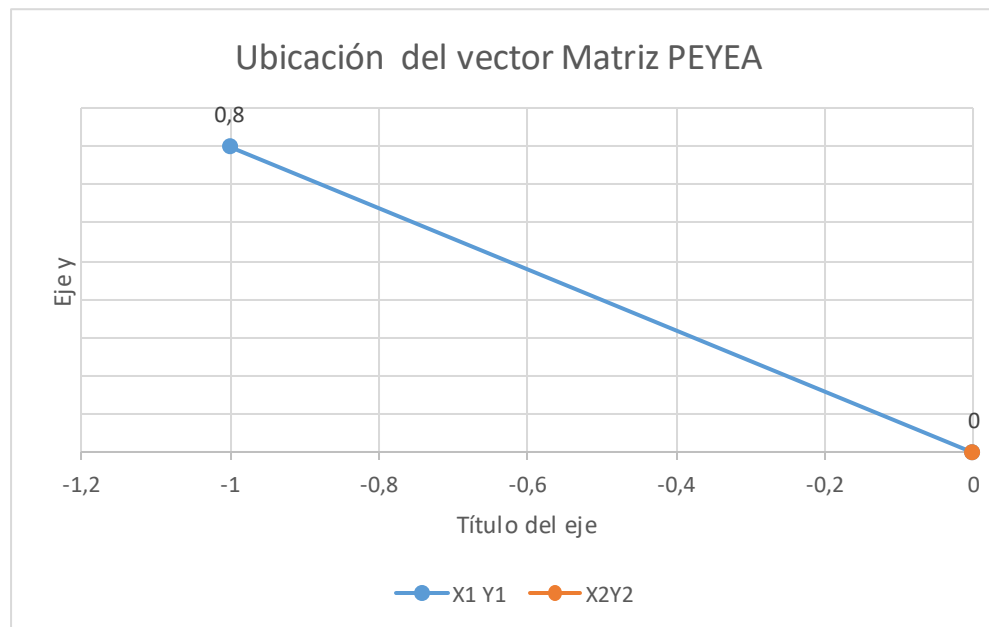
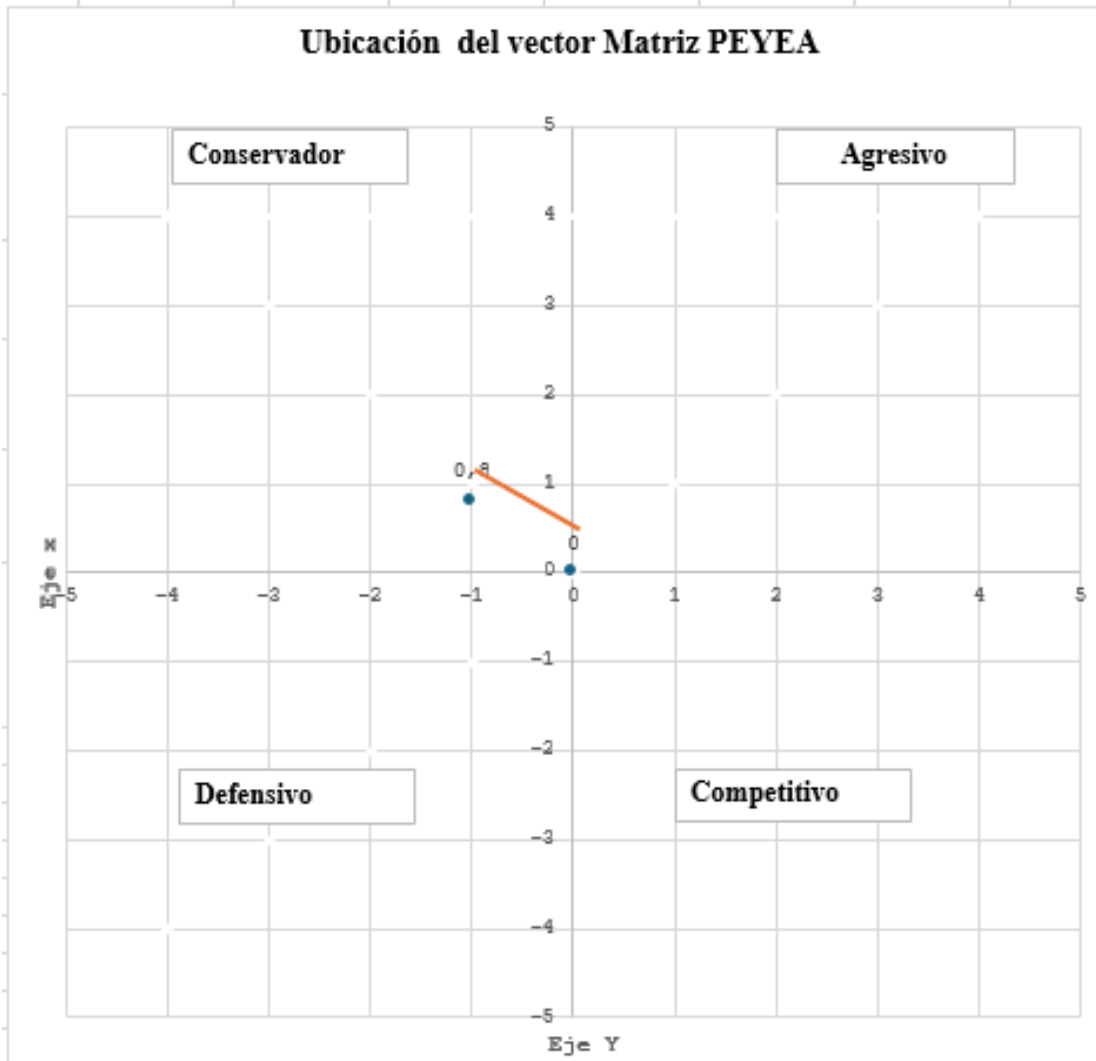


Figura 36

Ubicación del vector dentro de la matriz PEYEA



El análisis de la matriz PEYEA para el restaurante "María Mentiras" revela una ubicación en el cuadrante superior izquierdo, con un puntaje de -1.0 en el eje X y 0.8 en el eje Y. Este posicionamiento estratégico sugiere que "María Mentiras" debe adoptar un grupo de estrategias de perfil conservador, la cual se enfoca en la consolidación y optimización de sus operaciones actuales, priorizando la estabilidad sobre el crecimiento agresivo. Esta estrategia es crucial para navegar un entorno externo que presenta tanto oportunidades como riesgos significativos.

El puntaje de -1.0 en el eje X, que refleja la fuerza financiera interna, indica que, aunque el restaurante tiene aspectos financieros sólidos como una buena liquidez y un capital de trabajo robusto, las utilidades y la rentabilidad no son lo suficientemente fuertes como para soportar una expansión agresiva. El bajo nivel de apalancamiento muestra una aversión al riesgo financiero, lo cual es prudente en este contexto. En lugar de buscar grandes inversiones, "María Mentiras" debería concentrarse en maximizar la eficiencia de sus operaciones actuales, mejorando los márgenes operativos y asegurando la estabilidad financiera.

El puntaje de 0.8 en el eje Y, que evalúa la fuerza de la industria y la estabilidad del entorno, señala que existen oportunidades atractivas, como la creciente popularidad de experiencias gastronómicas innovadoras y la tendencia de celebrar eventos especiales en restaurantes. Sin embargo, el entorno también presenta desafíos, como la saturación del mercado, las fluctuaciones en los costos de insumos y combustibles, y los incrementos en los costos operativos. Estos factores sugieren que cualquier expansión o innovación debe ser abordada con cautela y respaldada por una planificación financiera rigurosa.

Para alinear sus acciones con esta estrategia conservadora, "María Mentiras" debe enfocarse en varias áreas clave. Primero, es esencial fortalecer la fidelización de clientes mediante programas de lealtad y promociones especiales, lo que incentivará la repetición de visitas y reforzará la relación con la clientela existente. En segundo lugar, optimizar el menú es fundamental; esto implica simplificar la oferta para centrarse en platos que sean rentables y alineados con las preferencias de los clientes, sin comprometer la calidad. Mejorar la variabilidad del menú para adaptarse a las tendencias del mercado, ofreciendo opciones novedosas que atraigan a un público más amplio, también es una estrategia viable dentro de este enfoque conservador.

Otra área decisiva es la implementación de estrategias de marketing dirigidas a fortalecer la marca y atraer a nuevos clientes. A pesar de que la estrategia es conservadora, el crecimiento moderado aún es posible mediante el uso inteligente de tácticas de marketing digital y tradicional. Esto incluye el uso de redes sociales para promocionar eventos especiales, menús temáticos y

ofertas exclusivas, así como la creación de campañas publicitarias que resalten los valores únicos de "María Mentiras", como su servicio al cliente diferenciado y su ambiente acogedor.

Además, invertir en la mejora de la experiencia del cliente dentro del restaurante es clave para consolidar su posición en el mercado. Esto puede lograrse mediante la creación de un ambiente más acogedor y atractivo, lo que puede involucrar mejoras en la decoración, la música ambiental y la disposición del espacio. Estos cambios no solo atraerán a nuevos clientes, sino que también mejorarán la experiencia de los clientes recurrentes, fomentando su lealtad.

Finalmente, "María Mentiras" debe continuar optimizando los costos operativos para mejorar la rentabilidad sin sacrificar la calidad del servicio. Una revisión detallada de los gastos puede ayudar a identificar áreas donde se pueden realizar recortes sin afectar negativamente la operación del restaurante. Esto podría incluir renegociar contratos con proveedores, optimizar el uso de recursos y mejorar la eficiencia energética.

En resumen, la ubicación de "María Mentiras" en el cuadrante superior izquierdo de la matriz PEYEA, requiere una estrategia conservadora enfocada en consolidar la posición actual del restaurante, mejorar la eficiencia operativa, y manejar cuidadosamente los recursos financieros. Al mismo tiempo, "María Mentiras" puede implementar estrategias de marketing que fortalezcan su marca y atraigan a nuevos clientes, así como mejorar la variabilidad del menú y la experiencia del cliente. Este enfoque equilibrado permitirá al restaurante mantenerse competitivo y rentable en un entorno de mercado desafiante, asegurando su sostenibilidad a largo plazo.

2.5 Plataforma estratégica y estrategias funcionales para el Restaurante Bar “María Mentiras”

El restaurante bar “María Mentiras” es un establecimiento que fusiona la gastronomía tradicional con un ambiente moderno y acogedor, ubicado en una zona estratégica de alta concurrencia turística. Su propuesta se distingue por la calidad de sus alimentos, la atención personalizada y una oferta culinaria innovadora que atrae tanto a locales como a visitantes. La identidad del restaurante se basa en ofrecer una experiencia única que combina sabores auténticos con un

servicio excepcional, convirtiéndolo en un punto de referencia dentro de la oferta gastronómica de la ciudad.

En la industria gastronómica, el direccionamiento estratégico es crucial para la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo. En un entorno tan competitivo, donde las preferencias de los clientes y las condiciones del mercado pueden cambiar rápidamente, contar con una estrategia bien definida permite al restaurante no solo adaptarse a estos cambios, sino también aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Este capítulo tiene como objetivo presentar la plataforma estratégica para "María Mentiras", detallando la misión, visión, valores y estrategias funcionales que guiarán su desarrollo. Asimismo, se justificará el presupuesto necesario para el diseño y la implementación de estas estrategias, asegurando que cada inversión esté alineada con los objetivos de crecimiento y posicionamiento del restaurante.

Matriz de Boston o BCG. El presente análisis de la matriz BCG para el restaurante "María Mentiras" tiene como objetivo evaluar el desempeño de sus principales productos dentro del mercado. Al aplicar esta herramienta estratégica, se busca identificar la posición relativa de cada plato en términos de participación de mercado y tasa de crecimiento, permitiendo así diseñar estrategias enfocadas en maximizar la rentabilidad y optimizar la oferta gastronómica del establecimiento. Este enfoque permitirá a "María Mentiras" tomar decisiones informadas para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en un entorno dinámico y exigente.

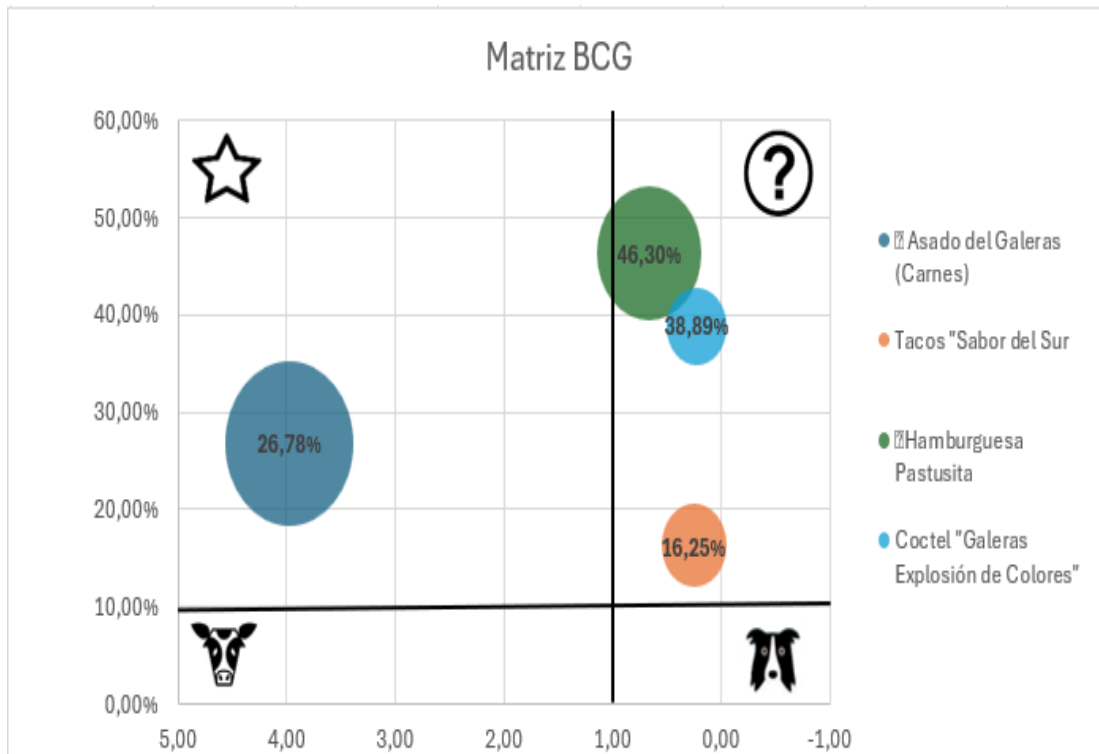
Tabla 7.

Cálculo del crecimiento del mercado

Cálculo del crecimiento del mercado										
Productos	2022				2023				Participación Relativa	Tasa de Crecimiento
	Unidades Vendidas	%	Ventas	%	Unidades Vendidas	%	Ventas	%		
Asado del Galeras (Carnes)	5.040	24,0%	\$ 191.520.000	48,80%	6.070	25,1%	\$ 242.800.000	46,86%	3,97	26,78%
Tacos "Sabor del Sur	4.380	20,8%	\$ 52.560.000	13,39%	4.700	19,4%	\$ 61.100.000	11,79%	0,25	16,25%
Hamburguesa Pastusita	7.300	34,7%	\$ 109.500.000	27,90%	8.900	36,8%	\$ 160.200.000	30,92%	0,66	46,30%
Coctel "Galeras Explosión de Colores"	4.320	20,5%	\$ 38.880.000	9,91%	4.500	18,6%	\$ 54.000.000	10,42%	0,22	38,89%
TOTAL	21.040	100%	\$ 392.460.000	100%	24.170	100%	\$ 518.100.000	100%		32,01%

Figura 37

Matriz BCG del restaurante "María Mentiras"



El análisis de la matriz BCG para el restaurante "María Mentiras" ofrece una visión integral de la posición y el desempeño de sus productos principales en el mercado. En este contexto, es relevante destacar tanto los éxitos actuales como las áreas que requieren mayor atención y posible ajuste estratégico.

El "Asado del Galeras" se presenta como el producto estrella del restaurante. Su elevada participación relativa en el mercado, con un valor de 3.97, y su robusta tasa de crecimiento del 26.78%, lo posicionan como el líder indiscutible en la oferta del establecimiento. Este plato no solo es el más vendido, sino que también impulsa significativamente los ingresos y la reputación del restaurante. La alta demanda y la continua popularidad del "Asado del Galeras" indican que el restaurante ha logrado conectar eficazmente con su público objetivo, ofreciendo un producto que satisface tanto en sabor como en experiencia gastronómica.

En contraposición, la "Hamburguesa Pastusita" se encuentra en una zona de incertidumbre, catalogada como un producto interrogante, aunque muestra un gran potencial para evolucionar hacia una posición más sólida. Con una tasa de crecimiento del 46.30%, este plato ha demostrado un aumento significativo en su aceptación por parte de los clientes. Sin embargo, su participación relativa en el mercado, que se sitúa en 0.66, sugiere que aún no ha alcanzado una posición dominante. Esta situación implica que, aunque la "Hamburguesa Pastusita" es popular y su demanda está en ascenso, necesita una mayor inversión y una estrategia de marketing más agresiva para consolidarse como un producto estrella. De lo contrario, podría quedar estancada en su actual categoría de interrogante, sin alcanzar su máximo potencial.

Los "Tacos Sabor del Sur" también se clasifican como un producto interrogante. A pesar de su modesta tasa de crecimiento del 16.25%, su baja participación relativa de 0.25 indica que este plato aún no ha captado una porción significativa del mercado. Esto plantea un desafío para el restaurante, que debe decidir si es rentable seguir invirtiendo en este producto para mejorar su desempeño. La decisión clave aquí es si se debe intensificar el marketing y la promoción de los "Tacos Sabor del Sur" para intentar convertirlo en un pilar del menú, o si sería más sensato reorientar los recursos hacia otros productos con mayor potencial de crecimiento.

El "Coctel Galeras Explosión de Colores" también se encuentra en la categoría de productos interrogantes, con una tasa de crecimiento del 38.89%. Este coctel ha mostrado un interés creciente entre los clientes, pero su participación relativa en el mercado de 0.22 refleja una posición aún débil. Similar a los "Tacos Sabor del Sur", el éxito futuro de este coctel dependerá de una estrategia de promoción más agresiva que logre captar la atención de un mayor número de clientes y fidelizar su consumo.

Un aspecto destacado en el análisis de esta matriz es la ausencia de productos considerados como "perros" o "vacas". No se identificaron productos que estuvieran en la categoría de bajo crecimiento y baja participación en el mercado ("perros"), lo que indicaría un rendimiento deficiente y una posible discontinuación. Tampoco se encontraron productos en la categoría de "vacas", aquellos que, aunque tienen una participación significativa en el mercado, ya no experimentan un crecimiento considerable. Esta situación sugiere que "María Mentiras" está en

una etapa de crecimiento, con todos sus productos en movimiento, ya sea hacia la consolidación como estrellas o enfrentando el reto de salir de la categoría de interrogantes.

En conclusión, el restaurante "María Mentiras" se encuentra en una posición favorable en cuanto a su portafolio de productos, con un claro líder en el "Asado del Galeras" y varios productos en la categoría de interrogantes que tienen el potencial de convertirse en estrellas. La ausencia de productos "perros" indica que no hay elementos en el menú que estén drenando recursos sin aportar valor, mientras que la falta de productos "vacas" sugiere que el restaurante aún tiene margen para seguir innovando y expandiéndose. Para mantener y mejorar su posición, será fundamental que el restaurante continúe invirtiendo en marketing, innovación y calidad, especialmente en los productos que se encuentran cerca de convertirse en estrellas, asegurando así su éxito sostenido en el mercado.

2.5.1 Propuesta de direccionamiento estratégico

2.5.1.1 Visión Para el año 2030, el restaurante bar "María Mentiras" aspira a ser reconocido como el líder en innovación gastronómica y excelencia en servicio en toda la región. Nos esforzamos por crear experiencias memorables que fusionen la rica tradición culinaria con elementos modernos, ofreciendo así a nuestros clientes locales y turistas una experiencia única e inolvidable.

2.5.1.2 Misión. El restaurante bar "María Mentiras" pretende ofrecer una experiencia culinaria única a través de la combinación de ingredientes frescos y de calidad, un servicio al cliente excepcional, y un ambiente acogedor y moderno. Nos comprometemos a innovar continuamente en nuestra oferta gastronómica y a fomentar una cultura de mejora constante entre nuestro equipo.

2.5.1.3 Valores Corporativos. En el restaurante bar "María Mentiras", los valores corporativos son fundamentales para guiar sus acciones diarias. Comprometidos con la calidad, se esfuerzan por mantener los más altos estándares en alimentos y servicios, superando las expectativas de los clientes en cada interacción. La innovación impulsa su cocina y operaciones,

manteniéndolos a la vanguardia de las tendencias gastronómicas y ofreciendo experiencias emocionantes. Valorando profundamente a los clientes, se dedican a proporcionarles una atención personalizada y amable, creando un ambiente acogedor donde se sientan valorados. Operan con integridad y transparencia, cultivando la confianza de clientes, empleados y proveedores.

El trabajo en equipo es esencial para su éxito. Promueven un entorno colaborativo y respetuoso, donde cada miembro contribuye con habilidades y creatividad para alcanzar objetivos comunes. Comprometidos con la sostenibilidad, adoptan prácticas que minimizan su impacto ambiental, como el uso de ingredientes locales y la reducción de desperdicios. En resumen, el restaurante bar "María Mentiras" se destaca por su búsqueda de la excelencia, su compromiso con el cliente y su enfoque en la sostenibilidad, todo ello respaldado por una cultura de trabajo en equipo y valores arraigados en la integridad y la innovación.

1. **Calidad:** Nos esforzamos por mantener los más altos estándares en nuestros alimentos y servicios, asegurando que cada plato y cada interacción superen las expectativas de nuestros clientes.

2. **Innovación:** Fomentamos la creatividad y la experimentación en nuestra cocina y operaciones para mantenernos a la vanguardia de las tendencias gastronómicas y ofrecer experiencias nuevas y emocionantes a nuestros clientes.

3. **Servicio al Cliente:** Valoramos a nuestros clientes y nos dedicamos a proporcionarles una atención personalizada y amable, creando un ambiente donde se sientan valorados y bienvenidos.

4. **Integridad:** Operamos con honestidad y transparencia, cultivando la confianza de nuestros clientes, empleados y proveedores.

5. **Trabajo en Equipo:** Promovemos un entorno de colaboración y respeto mutuo, donde cada miembro del equipo contribuye con sus habilidades y creatividad para lograr nuestros objetivos comunes.

6. **Sostenibilidad:** Nos comprometemos a prácticas sostenibles que minimicen nuestro impacto ambiental, incluyendo el uso de ingredientes locales y la reducción de desperdicios.

2.5.2 Estrategias Funcionales

2.5.2.1 Experiencia en gestión de restaurantes + Frecuencia de visitas de los clientes. Esta estrategia obedece acorde a la matriz PEYEA a una estrategia de desarrollo de producto y de desarrollo de mercado respectivamente que se basa en aprovechar la experiencia en gestión de restaurantes para mejorar la frecuencia de visitas de los clientes. Para ello, el restaurante utilizará su conocimiento acumulado en la industria gastronómica para desarrollar programas de fidelización de clientes y promociones específicas. Estos programas estarán diseñados para incentivar a los clientes a visitar el restaurante con mayor frecuencia, ya sea ofreciendo descuentos especiales, beneficios exclusivos para clientes habituales o puntos de lealtad canjeables por premios.

El enfoque principal de esta estrategia es capitalizar las oportunidades del mercado al impulsar una mayor repetición de visitas por parte de los clientes existentes. Al fomentar la fidelidad del cliente a través de programas de recompensas y promociones atractivas, el restaurante busca aumentar la retención de clientes y fortalecer su base de clientes habituales. Esto no solo aumenta la frecuencia de visitas, sino que también contribuye a mejorar la estabilidad financiera del negocio al generar ingresos recurrentes y predecibles.

Además, al utilizar la experiencia en gestión de restaurantes, el restaurante puede diseñar estos programas de manera eficiente y efectiva, asegurándose de que sean sostenibles a largo plazo y estén alineados con los objetivos estratégicos del negocio. Esto implica una cuidadosa planificación y ejecución de las actividades de fidelización de clientes, así como un monitoreo constante de los resultados para realizar ajustes según sea necesario. En última instancia, esta estrategia busca mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la posición competitiva del restaurante en el mercado.

1. Estrategia de Membresía o Tarjeta de Fidelización:

- Descripción: Este programa consiste en ofrecer a los clientes una tarjeta de membresía o un programa de fidelización donde acumulan puntos con cada compra. Estos puntos pueden ser canjeados posteriormente por descuentos, productos gratuitos o beneficios exclusivos.
- Beneficios: Motiva la lealtad del cliente al ofrecer recompensas tangibles por sus compras frecuentes, incentivándolos a regresar y acumular más puntos para obtener mayores beneficios.

2. Promociones de Doble Puntos:

- Descripción: En determinados días de la semana o durante ciertas horas del día, se ofrecen promociones de "doble puntos", donde los clientes ganan el doble de puntos por cada compra realizada.
- Beneficios: Incrementa la frecuencia de visitas al restaurante al ofrecer incentivos adicionales para realizar compras durante períodos específicos, fomentando así la repetición de visitas.

3. Eventos Temáticos Especiales:

- Descripción: Se organizan eventos temáticos regulares, como noches de música en vivo, degustaciones especiales o cenas temáticas, para atraer a los clientes a visitar el restaurante en momentos especiales y únicos.
- Beneficios: Proporciona una experiencia diferente en cada visita, lo que motiva a los clientes a regresar con mayor frecuencia para disfrutar de eventos exclusivos y emocionantes.

4. Programa de Referidos:

- **Descripción:** Se establece un programa donde los clientes existentes reciben incentivos por recomendar el restaurante a amigos y familiares. Estos incentivos pueden ser descuentos en futuras compras o productos gratuitos.
- **Beneficios:** Aumenta la frecuencia de visitas al premiar a los clientes por promover el restaurante entre su círculo social, generando así una corriente continua de nuevos clientes a través de referidos personales.

2.5.2.2 Habilidades de liderazgo + Calidad de los alimentos (Proveedores). Esta estrategia obedece acorde a la matriz PEYEA a una estrategia de desarrollo de producto, esta estrategia se centra en aprovechar las habilidades de liderazgo del equipo directivo para negociar acuerdos sólidos con proveedores de alimentos. El objetivo es garantizar la calidad de los ingredientes utilizados en el restaurante y mantener estándares altos en el menú ofrecido. Estas habilidades de liderazgo se aplicarán en las negociaciones con los proveedores para establecer relaciones sólidas y duraderas que beneficien tanto al restaurante como a los proveedores.

1. Proveedor de Carnes Orgánicas

- **Condiciones:** El restaurante acuerda adquirir carne orgánica certificada exclusivamente de este proveedor. Se establece una frecuencia de entregas semanal para garantizar la frescura de los productos. Además, se pacta un precio competitivo y estable a lo largo del año, basado en el mercado local y las fluctuaciones estacionales.

2. Proveedor de Vegetales Frescos y de Temporada

- **Condiciones:** El acuerdo especifica la preferencia por vegetales locales y de temporada, con énfasis en la frescura y calidad. Se establece una comunicación abierta para ajustar las entregas según la disponibilidad de los productos. El restaurante se compromete a realizar pedidos regulares para mantener una relación estable y beneficiosa para ambas partes.

3. Proveedor de Productos del Mar Sostenibles

- **Condiciones:** El restaurante se compromete a adquirir únicamente productos del mar certificados como sostenibles por organizaciones reconocidas. Se pacta una frecuencia de entregas dos veces por semana para garantizar la frescura de los productos. El proveedor se compromete a proporcionar información detallada sobre el origen y método de pesca de cada producto.

4. Proveedor de Productos Lácteos y Quesos Artesanales

- **Condiciones:** El acuerdo establece la adquisición de productos lácteos y quesos artesanales de alta calidad, preferiblemente de productores locales. Se acuerda una entrega semanal con una amplia variedad de productos, incluyendo quesos madurados, leche fresca y mantequilla. El restaurante se compromete a promover los productos del proveedor en su menú y eventos especiales.

5. Proveedor de Ingredientes Exóticos y Especies

- **Condiciones:** Se establece un acuerdo flexible que permite al restaurante adquirir ingredientes exóticos y especias según la demanda y la temporada. El proveedor se compromete a mantener un catálogo actualizado de productos y a ofrecer asesoramiento sobre su uso y almacenamiento. Se acuerda una entrega rápida y eficiente para garantizar la disponibilidad de ingredientes frescos y de calidad.

2.5.2.3 Estrategias de marketing digital + Atención al cliente Esta estrategia obedece acorde a la matriz PEYEA a una estrategia de desarrollo de mercado y de desarrollo de producto respectivamente donde utilizar estrategias de marketing digital para resaltar el compromiso del restaurante con la atención al cliente, promoviendo valores como la excelencia en el servicio y la personalización de la experiencia gastronómica.

Actividades de Marketing Digital

1. Presencia en Redes Sociales:

- Creación y gestión de perfiles en redes sociales principales como Facebook, Instagram y Twitter.
- Publicación regular de contenido relevante, incluyendo fotos de platos destacados, eventos especiales, testimonios de clientes satisfechos y mensajes relacionados con la atención al cliente.
- Interacción activa con seguidores, respondiendo preguntas, comentarios y mensajes directos de manera oportuna y personalizada.

2. Marketing por Correo Electrónico:

- Desarrollo de una lista de suscriptores a través del sitio web y las redes sociales.
- Envío periódico de boletines electrónicos con actualizaciones sobre el menú, promociones especiales, eventos y noticias del restaurante.
- Segmentación de la lista de correo para personalizar el contenido según las preferencias y comportamientos de los clientes.

3. Publicidad en Línea:

- Creación de anuncios pagados en plataformas como Google Ads y Facebook Ads, dirigidos a audiencias específicas basadas en ubicación, intereses y comportamientos en línea.
- Desarrollo de anuncios creativos que resalten la atención al cliente y la experiencia gastronómica única ofrecida por el restaurante.

4. Gestión de la Reputación en Línea:

- Monitoreo constante de reseñas y comentarios en sitios de revisión como Google Maps, Yelp y TripAdvisor.
- Respuesta rápida y profesional a reseñas, tanto positivas como negativas, demostrando el compromiso del restaurante con la satisfacción del cliente y la mejora continua.

5. Contenido Generado por el Usuario:

- Fomento de la participación de los clientes en las redes sociales mediante concursos, desafíos y campañas de hashtag.
- Resaltado de contenido generado por los usuarios, como fotos de platos compartidas por clientes, para mostrar la experiencia real en el restaurante y fortalecer la imagen de marca centrada en el cliente.

Estas actividades de marketing digital se enfocan en destacar el compromiso del restaurante con la atención al cliente y la personalización de la experiencia gastronómica, creando una conexión significativa con la audiencia en línea y fortaleciendo la reputación y presencia digital del restaurante.

2.5.2.4 Visión estratégica + Frecuencia de visitas de los clientes. Esta estrategia obedece acorde a la matriz PEYEA a una estrategia de desarrollo de mercado donde busca desarrollar una visión estratégica clara que aproveche las oportunidades identificadas en la alta frecuencia de visitas de los clientes, orientando acciones específicas para atraer y retener clientes de manera efectiva.

Esta estrategia implica la creación de una visión estratégica sólida que permita al restaurante capitalizar las oportunidades asociadas con la alta frecuencia de visitas de los clientes. Para

lograrlo, se deben definir objetivos claros y acciones específicas orientadas a maximizar el aprovechamiento de este flujo constante de clientes, tanto para atraer a nuevos clientes como para retener a los existentes.

La visión estratégica del restaurante se centrará en convertirse en el destino preferido para una experiencia gastronómica excepcional y memorable. Esto implica:

1. **Identificación de Oportunidades:** Analizar en detalle los patrones de visita de los clientes actuales para identificar las oportunidades clave que se derivan de su alta frecuencia de visitas. Esto puede incluir entender las preferencias de los clientes, sus hábitos de consumo, y las áreas de mejora que podrían aumentar su satisfacción y fidelidad.

2. **Definición de Objetivos Claros:** Establecer objetivos estratégicos concretos que estén alineados con la visión del restaurante. Estos objetivos podrían incluir aumentar la fidelidad de los clientes habituales, atraer a nuevos clientes a través de estrategias específicas y mejorar la experiencia general del cliente para garantizar su satisfacción continua.

3. **Desarrollo de Acciones Específicas:** Una vez identificadas las oportunidades y establecidos los objetivos, se desarrollarán acciones específicas para aprovechar al máximo la alta frecuencia de visitas de los clientes. Estas acciones pueden incluir la implementación de programas de fidelización, la mejora de la calidad del servicio, el lanzamiento de promociones dirigidas y la personalización de la experiencia del cliente.

4. **Evaluación y Ajuste Continuo:** La visión estratégica también implicará un proceso continuo de evaluación y ajuste, donde se monitoreen de cerca los resultados de las acciones implementadas y se realicen ajustes según sea necesario para garantizar que el restaurante siga cumpliendo con su visión y objetivos estratégicos.

La visión estratégica se enfoca en aprovechar al máximo la alta frecuencia de visitas de los clientes mediante la identificación de oportunidades clave, el establecimiento de objetivos claros, el desarrollo de acciones específicas y el compromiso con un proceso continuo de evaluación y

ajuste. Esto permitirá al restaurante mantener su posición como un destino preferido para una experiencia gastronómica excepcional y memorable.

2.5.2.5 Estrategia Capacidad para la toma de decisiones + Calidad de los alimentos (Proveedores). Fortalecer la capacidad para la toma de decisiones internas, especialmente en la selección y gestión de proveedores, para garantizar la alta calidad de los alimentos y mantener la satisfacción de los clientes.

Esta estrategia se centra en mejorar la capacidad del restaurante para tomar decisiones relacionadas con la selección y gestión de proveedores, con el objetivo de asegurar la alta calidad de los alimentos y la satisfacción de los clientes. Para implementar esta estrategia de manera efectiva, se llevarán a cabo una serie de actividades específicas:

- 1. Evaluación de Proveedores Actuales:** Se realizará una evaluación exhaustiva de los proveedores actuales de alimentos para determinar su calidad, confiabilidad y capacidad para cumplir con los estándares del restaurante.
- 2. Investigación de Nuevos Proveedores:** Se llevará a cabo una investigación para identificar nuevos proveedores que puedan ofrecer productos de alta calidad y que se ajusten a las necesidades y estándares del restaurante.
- 3. Análisis de Costos y Calidad:** Se compararán los costos y la calidad de los productos ofrecidos por diferentes proveedores para tomar decisiones informadas sobre cuáles son las mejores opciones para el restaurante.
- 4. Negociación de Términos y Condiciones:** Se negociarán los términos y condiciones con los proveedores seleccionados, incluyendo precios, plazos de entrega, políticas de devolución y garantías de calidad.

5. **Establecimiento de Protocolos de Calidad:** Se establecerán protocolos y estándares de calidad claros que los proveedores deben cumplir para garantizar la consistencia y excelencia en los alimentos suministrados.

6. **Monitoreo y Evaluación Continua:** Se implementará un sistema de monitoreo y evaluación continua para asegurar que los proveedores cumplan con los estándares establecidos y para identificar oportunidades de mejora en el proceso de selección y gestión de proveedores.

7. **Capacitación del Personal:** Se brindará capacitación al personal del restaurante sobre la importancia de la selección y gestión de proveedores, así como sobre los estándares de calidad que deben mantenerse en todo momento.

Al llevar a cabo estas actividades, el restaurante fortalecerá su capacidad para tomar decisiones efectivas en cuanto a la selección y gestión de proveedores, lo que garantizará la alta calidad de los alimentos y la satisfacción continua de los clientes.

2.5.2.6 Estrategia de Eficiencia en la gestión de costos + Atención al cliente. Implementar medidas para mejorar la eficiencia en la gestión de costos sin sacrificar la calidad del servicio al cliente, buscando optimizar procesos internos para ofrecer una experiencia excepcional al cliente a precios competitivos.

Esta estrategia tiene como objetivo principal mejorar la eficiencia en la gestión de costos del restaurante sin comprometer la calidad del servicio al cliente. Para lograr esto, se han adoptado una serie de medidas específicas:

1. **Análisis de Costos:** Se llevará a cabo un análisis detallado de todos los costos operativos del restaurante, identificando áreas donde se pueda reducir gastos sin afectar la calidad del servicio.

2. **Optimización de Procesos:** Se revisarán y optimizarán los procesos internos del restaurante, buscando eliminar cualquier tipo de desperdicio o ineficiencia que pueda estar aumentando los costos operativos.

3. **Negociación con Proveedores:** Se buscarán acuerdos más favorables con los proveedores para obtener mejores precios en materias primas y suministros, lo que ayudará a reducir los costos de producción.

4. **Control de Inventarios:** Se implementarán sistemas de control de inventarios más eficientes para evitar excesos o faltantes de productos, lo que contribuirá a reducir los costos asociados con el almacenamiento y la pérdida de alimentos.

5. **Capacitación del Personal:** Se brindará capacitación al personal sobre la importancia de la eficiencia en la gestión de costos y sobre cómo cada uno puede contribuir a reducir los gastos operativos en su área de trabajo.

6. **Automatización de Procesos:** Se explorarán opciones de automatización para ciertos procesos, como la gestión de pedidos y el seguimiento de inventarios, con el fin de agilizar las operaciones y reducir los costos asociados con el tiempo y los recursos humanos.

7. **Monitorización Continua:** Se establecerá un sistema de monitorización continua para realizar un seguimiento de los costos operativos y evaluar regularmente el impacto de las medidas implementadas, permitiendo realizar ajustes según sea necesario.

Al implementar estas medidas, el restaurante podrá mejorar su eficiencia en la gestión de costos, lo que le permitirá ofrecer una experiencia excepcional al cliente a precios competitivos, manteniendo al mismo tiempo la calidad del servicio.

2.5.2.7 Habilidades de liderazgo + Gestión del personal. Esta estrategia obedece acorde a la matriz PEYEA a una estrategia de desarrollo de producto que busca potenciar las habilidades de liderazgo para mejorar la gestión del personal, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y productivo que contrarreste posibles amenazas como la rotación de empleados.

Para implementar esta estrategia y alcanzar sus objetivos, se han desarrollado una serie de actividades específicas:

1. **Desarrollo de Programas de Formación:** Se diseñarán programas de formación y capacitación en liderazgo para todos los niveles de la jerarquía del restaurante, desde los supervisores hasta la alta dirección. Estos programas se centrarán en el desarrollo de habilidades de comunicación, resolución de conflictos, toma de decisiones y motivación del equipo.

2. **Coaching y Mentoring:** Se implementará un programa de coaching y mentoring para los líderes y supervisores del restaurante, brindándoles apoyo individualizado para mejorar sus habilidades de liderazgo y su capacidad para gestionar equipos de manera efectiva.

3. **Feedback y Evaluación:** Se establecerá un sistema de retroalimentación regular para evaluar el desempeño de los líderes y supervisores en el manejo del personal. Esto incluirá revisiones periódicas de desempeño, encuestas de satisfacción del personal y sesiones de feedback individualizado.

4. **Promoción de la Colaboración:** Se fomentará la colaboración y el trabajo en equipo entre los miembros del personal, promoviendo un ambiente de trabajo positivo donde se valoren las opiniones y contribuciones de todos.

5. **Reconocimiento y Recompensa:** Se implementará un sistema de reconocimiento y recompensa para destacar y premiar a aquellos líderes y supervisores que demuestren habilidades excepcionales en la gestión del personal y en la creación de un ambiente de trabajo positivo.

6. **Creación de Herramientas de Apoyo:** Se desarrollarán herramientas y recursos para ayudar a los líderes y supervisores en la gestión del personal, como guías de referencia, manuales de procedimientos y herramientas de evaluación del desempeño.

7. Seguimiento y Mejora Continua: Se realizará un seguimiento continuo de las prácticas de liderazgo y gestión del personal, identificando áreas de mejora y ajustando las estrategias según sea necesario para garantizar su efectividad a lo largo del tiempo.

Al llevar a cabo estas actividades, el restaurante podrá fortalecer las habilidades de liderazgo de su personal directivo y de supervisión, lo que contribuirá a mejorar la gestión del personal y a promover un ambiente de trabajo positivo y productivo.

2.5.2.8 Estrategia de marketing digital + apoyo y capacitación del personal Utilizar estrategias de marketing digital para comunicar el compromiso del restaurante con el desarrollo y la capacitación del personal, destacando así la fortaleza organizacional y promoviendo la retención de talento.

Para implementar esta estrategia y lograr su objetivo de comunicar el compromiso del restaurante con el desarrollo y la capacitación del personal a través de estrategias de marketing digital, se han definido varias medidas específicas

1. Campañas en Redes Sociales: Se diseñarán campañas de marketing en plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn para destacar las iniciativas de capacitación y desarrollo del personal. Se publicarán contenido relevante, como testimonios de empleados beneficiados por programas de formación, videos de sesiones de capacitación y mensajes del equipo directivo sobre la importancia del desarrollo profesional.

2. Creación de Contenido Educativo: Se desarrollará contenido educativo de calidad relacionado con el sector gastronómico y la gestión de restaurantes. Esto puede incluir publicaciones de blog, infografías, videos tutoriales y podcasts sobre temas relevantes para el personal, como técnicas culinarias, servicio al cliente, gestión de inventarios y liderazgo.

3. Webinars y Seminarios Virtuales: Se organizarán webinars y seminarios virtuales dirigidos al personal del restaurante, donde se abordarán temas clave de desarrollo profesional.

Estos eventos ofrecerán la oportunidad de aprender de expertos en la industria y compartir mejores prácticas entre los miembros del equipo.

4. **Newsletter Interna:** Se creará una newsletter interna para compartir noticias, actualizaciones y recursos relacionados con el desarrollo y la capacitación del personal. Esta newsletter servirá como una herramienta de comunicación efectiva para mantener informado al equipo sobre las oportunidades de aprendizaje disponibles y los logros del restaurante en este ámbito.

5. **Programas de Referidos y Recompensas:** Se implementarán programas de referidos y recompensas para incentivar la participación del personal en las iniciativas de capacitación y desarrollo. Se ofrecerán incentivos como bonificaciones, días libres adicionales o reconocimientos especiales a aquellos empleados que demuestren un compromiso destacado con su crecimiento profesional.

Al llevar a cabo estas medidas, el restaurante podrá comunicar de manera efectiva su compromiso con el desarrollo y la capacitación del personal a través de canales digitales, lo que contribuirá a fortalecer la cultura organizacional, promover la retención de talento y mejorar el rendimiento general del equipo.

2.5.2.9 Estrategia visión estratégica + Competencia en la ubicación. Esta estrategia obedece acorde a la matriz PEYEA a una estrategia de diversificación de mercado que pretende desarrollar una visión estratégica sólida que permita al restaurante enfrentar la competencia local de manera efectiva, identificando nichos de mercado y áreas de diferenciación que contrarresten las amenazas externas.

Para llevar a cabo esta estrategia y cumplir con su objetivo de desarrollar una visión estratégica sólida que permita enfrentar la competencia local de manera efectiva, se han definido una serie de actividades clave:

1. **Análisis de la Competencia:** Se realizará un exhaustivo análisis de la competencia local para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada uno de los competidores directos e indirectos del restaurante. Esto incluirá la evaluación de su oferta gastronómica, precios, servicios, ubicación, marketing y reputación en línea.

2. **Investigación de Mercado:** Se llevará a cabo una investigación de mercado para identificar los nichos de mercado desatendidos y las tendencias emergentes en la industria gastronómica local. Se recopilará información sobre las preferencias y comportamientos de los clientes, así como sobre las oportunidades de crecimiento y expansión del mercado.

3. **Definición de la Propuesta de Valor:** Con base en los hallazgos del análisis de la competencia y la investigación de mercado, se definirá una propuesta de valor única y diferenciada para el restaurante. Esta propuesta destacará los atributos distintivos del restaurante, como su cocina innovadora, ambiente acogedor, servicio excepcional o compromiso con la sostenibilidad.

4. **Identificación de Áreas de Diferenciación:** Se identificarán áreas específicas en las que el restaurante pueda diferenciarse de la competencia y destacar sus puntos fuertes. Esto podría incluir la especialización en ciertos tipos de cocina, la introducción de menús temáticos, la oferta de experiencias gastronómicas únicas o la colaboración con productores locales para obtener ingredientes frescos y de alta calidad.

5. **Desarrollo de Estrategias de Posicionamiento:** Se desarrollarán estrategias de posicionamiento claras y coherentes para comunicar la propuesta de valor del restaurante y destacar sus áreas de diferenciación. Esto puede implicar ajustes en la estrategia de marketing, la actualización de la imagen de marca, la optimización de la presencia en línea y la creación de campañas publicitarias dirigidas.

6. **Implementación y Seguimiento:** Una vez definida la visión estratégica y las acciones a seguir, se procederá a su implementación gradual. Se establecerán métricas y KPIs para

monitorear el progreso y se realizarán ajustes según sea necesario para garantizar que la estrategia se alinee con los objetivos del restaurante y las condiciones del mercado.

Al llevar a cabo estas actividades de manera integral y coordinada, el restaurante podrá desarrollar una visión estratégica sólida que le permita no solo enfrentar la competencia local de manera efectiva, sino también identificar oportunidades de crecimiento y diferenciación que impulsen su éxito a largo plazo.

2.5.2.10 Eficiencia en la gestión de costos + Apoyo y capacitación del personal Esta estrategia obedece acorde a la matriz PEYEA a una estrategia de desarrollo de producto que quiere implementar medidas para mejorar la eficiencia en la gestión de costos y brindar un mayor apoyo y capacitación al personal, contrarrestando así las amenazas relacionadas con la competencia y la rotación del personal.

1. **Análisis de Costos:** Se ha realizado un análisis exhaustivo de todos los costos operativos del restaurante, incluyendo ingredientes, mano de obra, suministros, servicios públicos y otros gastos asociados. Esto permite identificar áreas de ineficiencia y oportunidades de ahorro.

2. **Optimización de Procesos:** Se han identificado y mejorado los procesos internos para reducir el desperdicio, minimizar los tiempos de espera y maximizar la productividad del personal. Esto incluye la revisión de los procedimientos de preparación de alimentos, servicio al cliente, gestión de inventario y limpieza.

3. **Negociación con Proveedores:** Se han establecido acuerdos con proveedores para obtener precios competitivos y condiciones favorables en la compra de materias primas y suministros. Esto puede incluir la negociación de descuentos por volumen, términos de pago flexibles y acuerdos de exclusividad.

4. **Control de Inventarios:** Se ha implementado un sistema de control de inventarios para monitorear el uso de ingredientes y evitar el exceso de existencias. Esto ayuda a reducir el

desperdicio y garantizar que los productos frescos se utilicen de manera eficiente antes de que se deterioren.

5. **Capacitación del Personal:** Se han desarrollado programas de capacitación para el personal en áreas como servicio al cliente, preparación de alimentos, higiene y seguridad alimentaria, gestión de inventario y habilidades de comunicación. Esto asegura que el personal esté bien preparado para cumplir con los estándares de calidad y servicio del restaurante.

6. **Apoyo y Reconocimiento:** Se ha implementado un programa de apoyo y reconocimiento para el personal, que incluye incentivos, reconocimientos y oportunidades de desarrollo profesional. Esto ayuda a aumentar la moral y la satisfacción laboral, reduciendo así la rotación del personal y mejorando la retención del talento.

7. **Seguimiento y Evaluación:** Se han establecido indicadores clave de rendimiento (KPIs) para monitorear la eficiencia en la gestión de costos y el desempeño del personal. Esto permite realizar un seguimiento regular de los resultados y realizar ajustes según sea necesario para optimizar el funcionamiento del restaurante.

Al implementar estas medidas de manera integral, el restaurante puede mejorar significativamente su eficiencia operativa, reducir los costos y mejorar la satisfacción del cliente, contrarrestando así las amenazas relacionadas con la competencia y la rotación del personal.

2.5.3 Justificación del presupuesto de la plataforma estratégica

Tabla 8.

Presupuesto de la plataforma estratégica del bar María Mentiras

Estrategia	Actividades más importantes	Costo por Actividad COP
Experiencia en gestión de restaurantes + Frecuencia de visitas de los clientes	Programa de Membresía o Tarjeta de Fidelización	\$ 700,000
	Promociones de Doble Puntos	\$ 500,000
	Eventos Temáticos Especiales	\$ 800,000
	Programa de Referidos	\$ 600,000
Habilidades de liderazgo + Calidad de los alimentos (Proveedores)	Proveedor de Carnes Orgánicas	\$ 900,000
	Proveedor de Vegetales Frescos y de Temporada	\$ 700,000
	Proveedor de Productos del Mar Sostenibles	\$ 1,000,000
	Proveedor de Productos Lácteos y Quesos Artesanales	\$ 800,000
Estrategias de marketing digital + Atención al cliente	Presencia en Redes Sociales	\$ 500,000
	Marketing por Correo Electrónico	\$ 400,000
	Publicidad en Línea	\$ 700,000
	Gestión de la Reputación en Línea	\$ 600,000
Visión estratégica + Frecuencia de visitas de los clientes	Identificación de Oportunidades	\$ 800,000
	Definición de Objetivos Claros	\$ 600,000
	Desarrollo de Acciones Específicas	\$ 900,000
	Evaluación y Ajuste Continuo	\$ 700,000
Estrategia Capacidad para la toma de decisiones + Calidad de los alimentos (Proveedores)	Evaluación de Proveedores Actuales	\$ 600,000
	Investigación de Nuevos Proveedores	\$ 700,000
	Análisis de Costos y Calidad	\$ 800,000

	Negociación de Términos y Condiciones	\$ 500,000
Estrategia de Eficiencia en la gestión de costos + Atención al cliente	Análisis de Costos	\$ 700,000
	Optimización de Procesos	\$ 900,000
	Negociación con Proveedores	\$ 800,000
	Control de Inventarios	\$ 600,000
Habilidades de liderazgo + Gestión del personal	Desarrollo de Programas de Formación	\$ 700,000
	Coaching y Mentoring	\$ 800,000
	Feedback y Evaluación	\$ 500,000
	Promoción de la Colaboración	\$ 600,000
Estrategia de marketing digital + apoyo y capacitación del personal	Campañas en Redes Sociales	\$ 700,000
	Creación de Contenido Educativo	\$ 600,000
	Webinars y Seminarios Virtuales	\$ 800,000
	Newsletter Interna	\$ 500,000
Estrategia visión estratégica + Competencia en la ubicación	Análisis de la Competencia	\$ 800,000
	Investigación de Mercado	\$ 700,000
	Definición de la Propuesta de Valor	\$ 900,000
	Identificación de Áreas de Diferenciación	\$ 800,000
Eficiencia en la gestión de costos + Apoyo y capacitación del personal	Análisis de Costos	\$ 700,000
	Optimización de Procesos	\$ 900,000
	Negociación con Proveedores	\$ 800,000
	Capacitación del Personal	\$ 600,000
Total		\$ 28,200,000

La tabla presenta un desglose detallado de varias estrategias y las actividades más importantes asociadas con cada una, junto con el costo estimado por actividad en pesos colombianos. Estas estrategias están diseñadas para mejorar diferentes aspectos del negocio, desde la experiencia del cliente hasta la eficiencia operativa y la gestión del personal.

La primera estrategia se centra en mejorar la experiencia en la gestión de restaurantes y aumentar la frecuencia de visitas de los clientes. Incluye actividades como la implementación de un programa de membresía, promociones de doble puntos, eventos temáticos especiales y

programas de referidos. Estas actividades tienen un costo que oscila entre los 500,000 y los 800,000 pesos colombianos.

La segunda estrategia se enfoca en las habilidades de liderazgo y la calidad de los alimentos, específicamente en la elección de proveedores. Aquí, se detallan actividades como la adquisición de carne orgánica, vegetales frescos y de temporada, productos del mar sostenibles y productos lácteos y quesos artesanales, cada una con un costo estimado entre 700,000 y 1,000,000 de pesos.

En general, estas estrategias abordan diferentes aspectos del negocio, desde la satisfacción del cliente hasta la eficiencia operativa y la calidad de los productos. Sin embargo, se observa que el total de los costos estimados de las actividades listadas asciende a 28,200,000 pesos colombianos, lo que sugiere que aún hay un margen significativo dentro del presupuesto total de 50 millones de pesos para explorar y desarrollar otras estrategias o para ajustar los costos de las actividades existentes.

2.6 Plan de acción basado en el Direccionamiento Estratégico para el Restaurante Bar María Mentiras

Tabla 9

Plan estratégico del Restaurante Bar María Mentiras

Estrategia	Responsables	Indicador de Evaluación	de	Tiempo de Ejecución	Presupuesto Total
Experiencia en gestión de restaurantes	Gerente + Marketing, Gerente de Operaciones	de Incremento de membresías o tarjetas de fidelización	en	6 meses	\$ 2,600,000
Frecuencia de visitas de los clientes					
Habilidades de liderazgo de los alimentos	Director Compras, Ejecutivo	de Porcentaje de satisfacción de clientes	de los con los	12 meses	\$ 3,400,000

(Proveedores)			alimentos		
Estrategias de marketing digital + Atención al cliente	Director de Marketing, de Servicio al Cliente	de Gerente al	Incremento en la interacción en redes sociales y en el número de críticas positivas en línea	9 meses	\$ 2,200,000
Visión estratégica + Frecuencia de visitas de los clientes	Gerente General, Analista de Datos		Incremento en el número de clientes recurrentes	12 meses	\$ 3,000,000
Estrategia Capacidad para la toma de decisiones + Calidad de los alimentos	Director Ejecutivo, Director de Compras		Reducción en los costos de adquisición de materias primas	9 meses	\$ 2,600,000
(Proveedores)					
Estrategia de Eficiencia en la gestión de costos + Atención al cliente	Director Financiero, Gerente de Operaciones		Reducción en los costos operativos y mejora en la experiencia del cliente	12 meses	\$ 3,000,000
Habilidades de liderazgo + Gestión del personal	Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Operaciones		Mejora en la satisfacción y retención del personal	6 meses	\$ 2,600,000
Estrategia de marketing digital + apoyo y capacitación del personal	Director de Marketing, de Recursos Humanos	de Gerente	Incremento en el compromiso y conocimiento del personal sobre la marca	9 meses	\$ 2,600,000
Estrategia visión estratégica + Competencia en la ubicación	Gerente General, Analista de Mercado		Mejora en la percepción de la marca frente a la competencia y análisis	12 meses	\$ 3,200,000

		de la cuota de mercado	
Eficiencia en la		Reducción en los	
gestión de costos + Director Financiero,		costos operativos y	
Apoyo y Gerente de Recursos		mejora en el	9 meses
capacitación del Humanos		desempeño del	\$ 3,000,000
personal		personal	

3 Conclusiones

Tras un minucioso análisis de la situación actual del Restaurante Bar "María Mentiras", se ha logrado identificar con precisión los puntos fuertes y las áreas de oportunidad en su dirección estratégica. Este diagnóstico ha revelado aspectos críticos que influyen en el desempeño del negocio, desde la experiencia del cliente hasta la eficiencia operativa, proporcionando una visión integral que orientará las decisiones futuras con mayor claridad y fundamentación.

La formulación de la plataforma estratégica y sus correspondientes estrategias funcionales para el Restaurante Bar "María Mentiras" marca un punto de inflexión en su evolución hacia el éxito sostenible. A través de un enfoque proactivo y centrado en los resultados, se han definido objetivos ambiciosos y medidas concretas para alcanzarlos, estableciendo así un marco coherente que guiará todas las actividades y esfuerzos del negocio en la dirección deseada.

El desarrollo de un plan de acción sólido, basado en el direccionamiento estratégico previamente establecido, representa un paso significativo hacia la materialización de la visión del Restaurante Bar "María Mentiras". Este plan detallado y orientado al logro de objetivos específicos proporciona una hoja de ruta clara y realista para la implementación efectiva de las estrategias diseñadas, asegurando la alineación de recursos, la optimización de procesos y el máximo aprovechamiento de oportunidades en el mercado competitivo.

4 Recomendaciones

Para el primer objetivo específico, se recomienda que el Restaurante Bar "María Mentiras" realice evaluaciones periódicas de su dirección estratégica para mantener un panorama actualizado de su situación y poder adaptarse ágilmente a los cambios del entorno competitivo y las preferencias de los clientes.

En cuanto al segundo objetivo específico, se sugiere que el restaurante bar implemente un sistema de seguimiento continuo de sus estrategias funcionales, con revisiones regulares para evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario. Esto garantizará una ejecución dinámica y adaptable de las estrategias en línea con los objetivos de largo plazo.

Para el tercer objetivo específico, se recomienda establecer mecanismos de comunicación claros y efectivos dentro del equipo de trabajo, así como fomentar una cultura organizacional orientada hacia la ejecución y el cumplimiento de metas. Esto ayudará a mantener el enfoque en la implementación del plan de acción y promoverá la colaboración entre todos los miembros del equipo para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos.

Referencias Bibliográficas

- Arango, C. (2012). *Direccionamiento estrategico para la Fundación Enlace Colombia*. [Tesis de pregrado], Universidad del Valle.
- Botero Ardila, J. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para PyMES*. Bogota: Universidad EAN.
- Camara de Comercio, P. (Octubre de 2018). *Registro Mercantil*.
- Escalante, M., & Jesus, L. (2019). *Direccionamiento estrategico para la empresa Frigocer Expocol S.A.S.*. Monteria: Universidad EAN.
- Fidias, G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ta ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Fred, D. (2003). *Maliaoceanos*. Recuperado el 21 de Agosto de 2022, de <https://maliaoceanos.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- Gonzales, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Hill, C., & Jones, G. (2005). *Administración estratégica* (8 ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Ireland, D., Hoskisson, R., & Hitt, M. (2004). *faracidattica*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2022, de <http://www.faracidattica.it/files/egi-hitt-5.pdf>

Lema, D. (2019). *Direccionamiento estrategico para el fortalecimiento de los servicios gastronomicos en el restaurante "Relicario", de la ciudad de Santo Domingo*. Uniandes, Santo Domingo.

Luna, A. (2010). *Administración Estratégica*. Grupo editorial Patria.

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2013). *Decreto 3022*.

Ponce, H. (2007). La matriz DOFA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.

Porter, M. (1995). *Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Recuperado el 13 de Abril de 2022, de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=PORTER,+Michael.+\(1995\).+Estrategia+competitiva,+T%C3%A9cnicas+para+el+an%C3%A1lisis+de+los+sectores+industriales+y+de+la+competencia.&ots=aurNyRcRc-&sig=y4PSETKg7l8jtqqvPGFc5xKF](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=PORTER,+Michael.+(1995).+Estrategia+competitiva,+T%C3%A9cnicas+para+el+an%C3%A1lisis+de+los+sectores+industriales+y+de+la+competencia.&ots=aurNyRcRc-&sig=y4PSETKg7l8jtqqvPGFc5xKF)

Republica, C. d. (1996). *Ley 300 Por la cual se expide la ley general de turismo y se dictan otras disposiciones*.

Sánchez Vargas, L. (2019). *Fundamentos para la elaboración de planes estratégicos*. Bogotá D.C. Recuperado el Septiembre de 2022, de <https://libros.unad.edu.co/index.php/selloeditorial/catalog/download/118/105/469?inline=1>

Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C. Recuperado el Mayo de 2022, de https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01

Serna, H., & Diaz, A. (2015). *Serie de manuales para la pequeña y mediana empresa 2. Diagnostico estrategico*. Fondo Editorial Cátedra María Cano.

Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación sistemática del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá D.C. Recuperado el 25 de Febrero de 2022, de https://www.academia.edu/35999176/Libro_diagnostico_organizacionel_elizabeth_vidal_arizabaleta