

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA HAMBURGUESAS LA LEÑA

Presentado por:

Juan Carlos Camacho Flórez

Javier Aníbal Carrillo Villamizar

Laura Carolina Garcés Cárdenas

Javier Padilla Peñaranda

Jairo Camilo Patiño Quintero

María Fernanda Peñuela López

Presentado a:

Dr. Edgar Ibarra Ayerbe



**Universidad
de La Sabana**

Universidad de la Sabana

Instituto de Postgrados FORUM

Especialización en Gerencia Estratégica

Bucaramanga

2014

Contenido

1	Introducción.....	6
1.1	Antecedentes.....	6
1.2	Definición del sistema.....	7
2	Análisis Prospectivo.....	9
2.1	Matriz de Macro segmentación.....	9
2.2	Árbol de competencias.....	9
2.3	Matriz relacional.....	11
2.4	MIC MAC.....	14
2.5	Identificación de los competidores.....	18
2.6	Panorama competitivo.....	18
2.7	Análisis del micro entorno (stakeholders).....	20
2.8	Análisis del macro entorno.....	22
2.9	Escenarios posibles (Análisis morfológico).....	25
2.10	Escenarios Probables (Método Delphi).....	27
2.11	Objetivos estratégicos.....	29
2.12	Objetivos e indicadores.....	30
3	Formulación estratégica.....	32
3.1	Matriz de evaluación de factores externos ajustada.....	32
3.2	Matriz de perfil competitivo ajustada.....	36
3.3	Matriz de evaluación de factores internos ajustada.....	39
3.4	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.....	43

3.5	Cadena de valor de Michael Porter.....	46
3.6	Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).....	47
3.7	Matriz de posicionamiento estratégico y la evaluación de la acción.....	49
3.8	Matriz Boston Consulting Group BCG.....	51
3.9	Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC.....	54
4	Implementación y evaluación estratégica.....	56
4.1	Mapa de objetivos estratégicos.....	56
4.2	Mapa de indicadores.....	57
5	Conclusiones y recomendaciones.....	63
	Referencias	64

Lista de Figuras

Figura 1: Matriz Macro Segmentación	9
Figura 3: Mapa de Dependencia para el Mic Mac para Hamburguesas La Leña	16
Figura 4: Influencia indirecta para Hamburguesas La Leña	16
Figura 5: Identificación de competidores para Hamburguesas La Leña.....	18
Figura 6: Grafica de Panorama Competitivo	20
Figura 7: Grafica de Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	50
Figura 8: Grafica de BCG	51
Figura 9: Grafica Zoom de BCG Para Hamburguesas La Leña	52
Figura 10: Mapa de objetivos estratégicos para Hamburguesas La Leña.....	57

Lista de tablas

Tabla 1: Árbol de competencias para Hamburguesas La Leña.....	10
Tabla 2: Matriz relacional para Hamburguesas La Leña	12
Tabla 3: Cuadro de variables claves de Hamburguesas La Leña.....	14
Tabla 4: Análisis de Macro entorno.....	22
Tabla 5: Escenarios de Hamburguesas La Leña para el 2020	26
Tabla 6: Escenarios Delphi	27
Tabla 7: Cuadro Resultados Delphi	27
Tabla 8: Lista Expertos Método Delphi.....	28
Tabla 9: Resultados Método Delphi	29
Tabla 10: Objetivos Estratégicos para Hamburguesas La Leña	30
Tabla 11: Cuadro de Mando Integral para Hamburguesas La Leña	31
Tabla 12: Matriz devaluación de factores externos M.E.F.E.....	32
Tabla 13: Matriz de perfil competitivo MPC.....	36
Tabla 14: Matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I.....	39
Tabla 15: Análisis de Atractividad	43
Tabla 16: Cadena de Valor para Hamburguesas La Leña.....	46
Tabla 17: Matriz FODA.....	47
Tabla 18: Frecuencia de Estrategias FODA.....	48
Tabla 19: PEEA	49
Tabla 20: Matriz BCG	51
Tabla 21: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, para Hamburguesas La Leña .	54
Tabla 22: Mapa de indicadores para Hamburguesas La Leña	59

1. Introducción

1.1 Antecedentes

Hamburguesas La Leña nace en febrero de 2013 producto de unas reuniones de investigación de mercados realizadas para crear una empresa dedicada a la comercialización de enseres menores (Planchas, licuadoras, ollas y menaje doméstico en general), donde se evidenció que en el mercado bumangués no habían productos de comida rápida que fueran novedosos, cien por ciento de carne de res, debido a este accidente surgió la idea de incursionar con nuevos productos de altísima calidad y con un elemento diferenciador como lo son las hamburguesas de filete de lomo fino de res madurado, combinado con el sabor a leña.

Inicialmente el negocio comenzó ofreciendo sus productos los días viernes, sábado y domingo únicamente a través de domicilios; como resultado de la alta demanda y la repetitiva solicitud de los clientes, en mayo de 2013 se realiza la inauguración de Hamburguesas A La Lena 100% Lomo Fino, en la carrera 28 No 18 - 56 Barrio San Alonso con el fin de abarcar mayor mercado, ofrecer sus productos y dar una imagen de las hamburguesas.

1.2 Definición del Sistema

La misión de Hamburguesas La Leña es deleitar a jóvenes, adultos y grupos familiares del área metropolitana de Bucaramanga ofreciendo una experiencia gastronómica diferente, a bajo

costo, con altos estándares de calidad en sus productos y servicios, dentro y fuera del establecimiento.

La visión de Hamburguesas La Leña para el año 2020 es ser una de las la empresa número uno en comidas rápidas en la ciudad de Bucaramanga, diferenciándonos por nuestra calidad, variedad de productos y excelente servicio al cliente.

Los objetivos corporativos de Hamburguesa la Leña son:

- Ofrecer productos de comidas rápidas de alta calidad
- Brindar un excelente servicio al cliente
- Construir relaciones de fidelidad con nuestros clientes
- Ser una empresa rentable y auto sostenible
- Generar empleo que permita mejorar la calidad de vida de los colaboradores
- Crear una diferenciación en el mercado que sea reconocida por el público en general

La Filosofía de empresa se basa en 7 principios como son:

- *Actitud de servicio:* El cliente es lo más importante para la compañía, es nuestra razón de ser.
- *Responsabilidad:* Ofrecemos productos de la más alta calidad para nuestros consumidores.
- *Respeto:* Sabemos la importancia que tienen las personas para nuestro negocio tanto los clientes como los colaboradores.

- *Trabajo en Equipo:* Somos un equipo de trabajo integrado con el propósito de prestar un servicio efectivo y con alta calidad.
- *Eficiencia:* Hacemos las cosas lo mejor posible ya que buscamos que nuestros clientes obtengan una grata experiencia al visitar nuestro establecimiento.
- *Producto:* Dentro de los diferentes productos que ofrece Hamburguesas la Lena a sus clientes, tenemos nuestra línea estrella, Hamburguesas en Filete de Lomo Fino.
- *Competencias esenciales:* La principal competencia es la innovación y variedad en productos

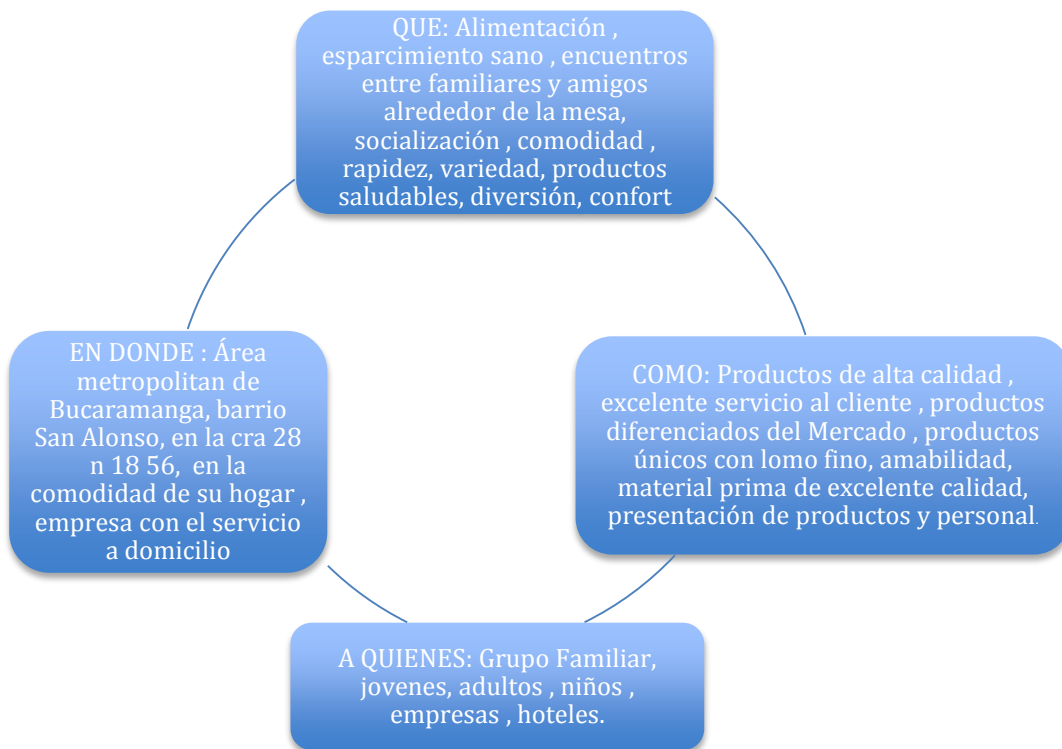
Para ser competitivos en el sector se considera que se debe cumplir con las siguientes competencias básicas:

- Buena calidad de servicio al cliente
- Buena calidad en presentación de domicilios
- Infraestructura segmentada para la atención de todo grupo de clientes (zona infantil, espacios amplios adecuados con audio y video).

2. Análisis prospectivo

2.1 Matriz de macro segmentación

Figura 1: Matriz Macro Segmentación



2.2 Árbol de competencias

Para la elaboración del árbol de competencias de Hamburguesas La Leña, hemos tenido en cuenta todas las áreas de la organización.

Tabla 1: Árbol de competencias para Hamburguesas La Leña



Árbol de Competencias	Áreas Funcionales	B.S.C.	Fortalezas	Debilidades
Resultados	Administrativo y Financiero	Accionistas	Ventas semestrales	Margen operacional
			Nivel de endeudamiento	Proyección de venta
Ramas y frutos	Mercadeo y ventas	Clientes	Diversificación de productos	Negocio nuevo
			Diferenciación de productos	Plan de mercadeo
			Adecuada logística de distribución de los domicilios	Falta de alianzas estratégicas
			Campañas promocionales según fechas especiales	Posicionamiento de marca
			Precios bajos competitivos	Programas de fidelización
			Infraestructura moderna y acogedora	Presupuesto sin definir para mercadeo y publicidad
			Presentación del producto	
Tronco	Operaciones Producción	Procesos Internos	Control de producción en la cadena de valor	Disminución del horario de atención al público
			Adaptabilidad a los requerimientos de nuestros clientes	Variación de los tiempos de producción
			Proyección de compras	Costos de producción
			Diversificaciones de productos	Subutilización de la infraestructura
			Calidad materia prima	No hay procesos definidos
			Calidad en productos terminados	Concentración de proveedores
Raíz	Talento Humano	Innovación y aprendizaje	Innovación y desarrollo de nuevos productos	Manejo de turnos inadecuados
			Cultura de servicio al cliente	Salarios bajos
			Elaboración de producto propios	Capital de marca "Hamburguesas La Leña "
			Buena comunicación	Rotación de personal
				Tipo de contratación
				Entrenamiento al personal
	Personal con experiencia			

El árbol de competencias de Michel Godet (Godet, 1999), permite evaluar a la organización de acuerdo a las fortalezas y debilidades de acuerdo a las áreas funcionales, de cada uno se puede observar y concluir lo siguiente:

Resultados: La empresa en el tiempo de trayectoria en el mercado ha logrado un crecimiento en ventas que deben proyectarse en el futuro para obtener mejores resultados; de igual forma podemos resaltar que tiene un musculo financiero alto que permite la expansión y el crecimiento.

Ramas y Frutos: las fortalezas de diversificación y diferenciación de productos, permite que Hamburguesas La Leña tenga una clara visión sobre a dónde quiere llegar, es por esto que se esfuerza en mantener un ambiente adecuado donde el cliente se sienta cómodo, de igual forma mantiene los precios bajos logrando así tener mayor participación en el mercado. Es necesario que se realice un mejor manejo en la optimización de los costos, estandarizar los procesos para que de esa forma se mejore el margen operacional.

Tronco: se destaca notablemente la cultura de servicio al cliente pero para ello es indispensable que se realicen mejoras de salarios y prestaciones a los empleados para que se genere disminución en la rotación del personal.

2.3 Matriz relacional

El análisis de la matriz relacional, presenta un conjunto de variables interrelacionadas, que generan las variables más relevantes para la organización y por la cual se debe enfocar.

Tabla 2: Matriz relacional para Hamburguesas La Leña

Nombre corto																																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	
Ventas semestrales	0	1	1	2	1	2	1	1	2	1	0	3	3	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	2	3	0	0	0	0	0	
Nivel de endeudamiento	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diversificación de productos	2	1	0	1	0	1	2	0	1	2	0	0	3	1	1	2	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Precios bajos competitivos	2	0	0	0	0	1	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Infraestructura moderna y acogedora	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferenciación de productos	2	1	1	1	0	0	2	1	3	2	0	0	0	3	2	0	0	2	1	0	2	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Adaptabilidad a los requerimientos de nuestros clientes	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Calidad materia prima	2	0	1	1	0	2	1	0	3	1	0	1	1	0	1	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Calidad en productos terminado	2	0	3	1	0	2	1	3	0	1	0	1	0	1	2	2	0	0	3	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	2	
Innovación y desarrollo de nuevos productos	1	2	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
Cultura de servicio al cliente	1	0	1	1	2	0	2	1	3	0	0	0	0	1	3	0	1	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Margen operacional	3	2	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	0	2	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
Proyección de venta	3	1	2	1	1	1	1	0	0	1	0	2	0	3	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Plan de mercadeo	3	1	1	1	1	2	0	0	0	2	0	2	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Posicionamiento de Marca	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Costos	0	2	1	3	0	0	1	1	2	2	0	3	1	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

En la Matriz relacional realizamos una evaluación de las variables que caracterizan el entorno de Hamburguesas La Leña, tomando como base los factores de la MEFE Y MEFI, el resultado de esta evaluación se obtiene en el reporte que arroja el MIC MAC.

2.4 MIC MAC

Tabla 3: Cuadro de variables claves de Hamburguesas La Leña

Iteration	Influence	Dependence
1	103%	90%
2	99%	97%

N°	Variable	Total number of rows	Total number of columns
1	Ventas semestrales	32	50
2	Nivel de endeudamiento	5	13
3	Diversificación de productos	25	21
4	Precios bajos competitivos	7	22
5	Infraestructura moderna y acogedora	6	9
6	Diferenciación de productos	29	14
7	Adaptabilidad a los requerimientos de nuestros clientes	3	18
8	Calidad materia prima	23	21
9	Calidad en productos terminado	30	22
10	Innovación y desarrollo de nuevos pdots	9	26
11	Cultura de servicio al cliente	24	9
12	Margen operacional	18	36
13	Proyección de venta	21	16
14	Plan de mercadeo	20	22
15	Posicionamiento de marca	10	26
16	Costos de producción	20	37
17	Subutilización de la infraestructura	2	3
18	Concentración de proveedores	11	11
19	Capital de marca "Hamburguesas La Leña "	9	21

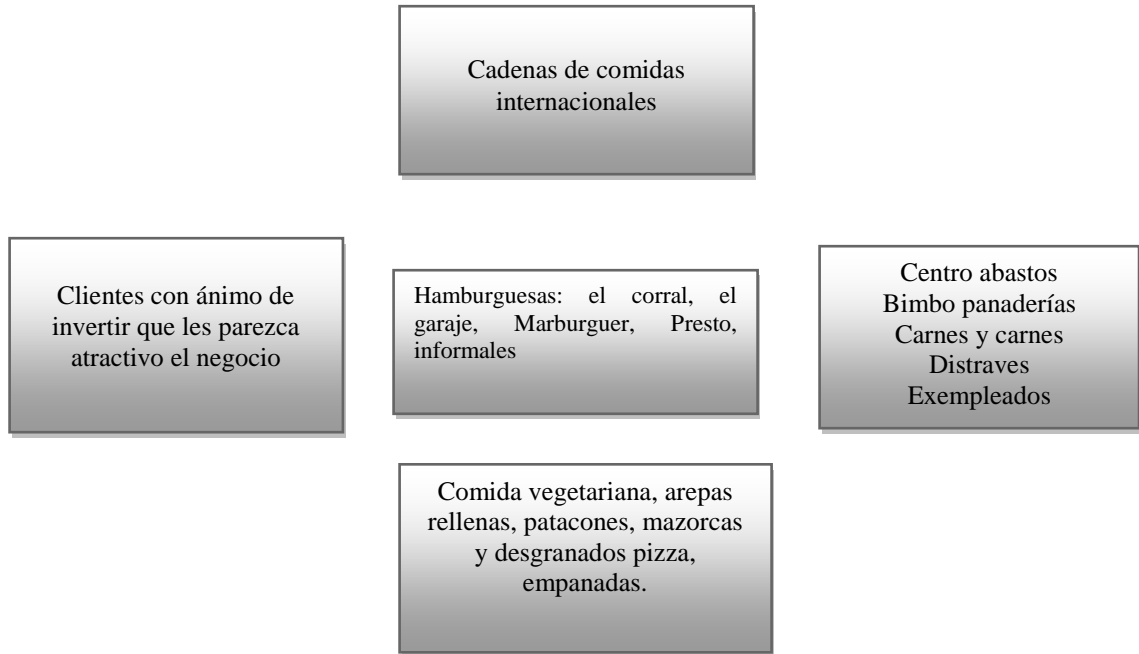
20	Rotación de personal	6	2
21	Aumento del nivel de ingresos de la población	14	2
22	Aumento patrones de consumo	14	7
23	Habitos de compra	9	15
24	Aumento de la población	5	0
25	Crecimiento del sector alimenticio	26	10
26	Incentivos para el desarrollo de la industria	7	1
27	Incremento de innovación y desarrollo	3	4
28	Disponibilidad de tecnologías para CRM	9	4
29	Agilidad en los procesos	4	2
30	Aumento de investigación sobre alternativas alimenticias	5	7
31	Recesión económica	11	6
32	TLC con USA y Canadá	10	7
33	Aumento del nivel de pobreza	6	1
34	Cambio a consumo de sustitutos	21	15
35	Publicidad negativa para la comida rápida	17	6
36	Aumento de la inseguridad pública	3	6
37	Cambios en las leyes de sanidad	5	5
38	Mayor velocidad de cambio tecnológico	4	1
39	Escasez de recursos naturales	13	0
40	Uso de productos químicos para tratamiento de materias primas	6	4
	Total	502	502

De acuerdo con la información arrojada por el programa MIC MAC, las variables claves para Hamburguesas La Leña, por las cuales se debe enfocar la organización y tratar su plan estratégico son:

- Ventas
- Calidad producto terminado
- Diferenciación de producto
- Diversificación del producto
- Calidad de materia prima
- Servicio al cliente
- Proyección de ventas
- Plan de mercadeo
- Margen operacional
- Crecimiento del sector
- Consumo de sustitutos

2.5 Identificación de competidores

Figura 4: Identificación de competidores para Hamburguesas La Leña



2.6 Panorama competitivo

Hamburguesas La Leña tiene una amplia carta de productos para el cliente, la competencia a pesar de ser grande tiene debilidades en cuanto variedad de productos, lo cual permite que Hamburguesas La Leña brindar más satisfacción al cliente a la hora de escoger un producto, de igual forma Hamburguesas La Leña posee un atractivo que no tiene la competencia como lo son las Alitas, permitiendo tener un producto diferenciador entre los competidores.

El lineamiento que tiene Hamburguesas La Leña se basa en atender un mercado Local, básicamente el área Metropolitana de Bucaramanga, y manejar un estrategia de precios bajos, para que de esa forma abarcar el mercado local y lograr un mayor posicionamiento de mercado.

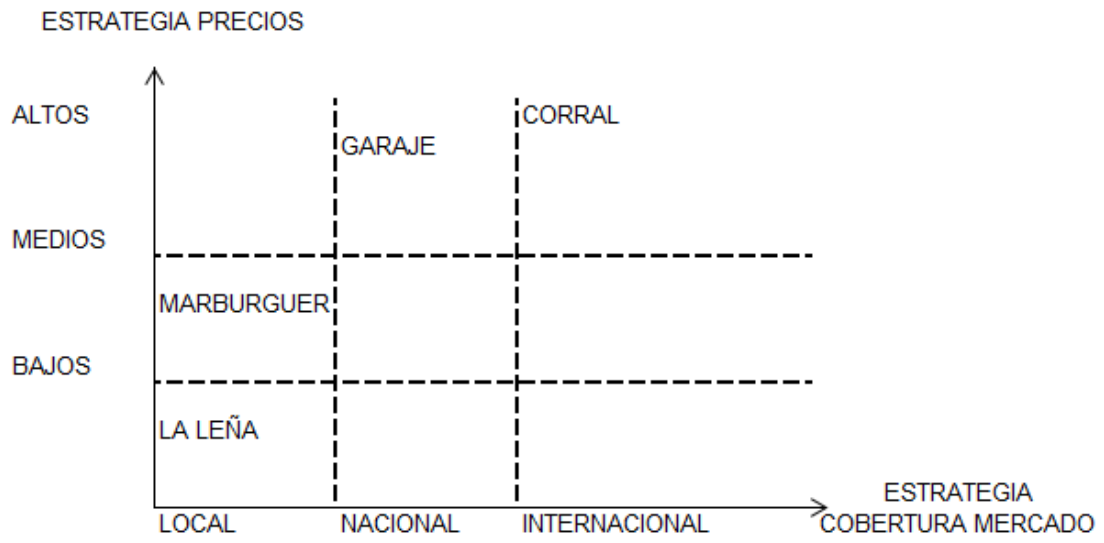
Tabla 4: Panorama Competitivo para Hamburguesas La Leña

Producto \ Mercado	Hamburguesas	Hamburguesa especial	Alitas	Perros	Desgranados	Pinchos	Wraps
Niños	1,2,3,4						
Jóvenes	1,2,3,4	1,2,4	1	1,2,3,4	1,2,3	1,2,3	1,2,4
Adultos	1,2,3,4	1,2,4	1	1,2,3,4	1,2,3	1,2,3	1,2,4

1	Hamburguesas La Leña
2	Hamburguesas el garaje
3	Marburguer
4	Hamburguesas el corral

Hamburguesas La Leña tiene una gama de productos enfocados al mercado de jóvenes y adultos que se posiciona bien frente a la competencia, pues ofrece calidad y diversidad, a su vez se identifica que se debe reforzar o abrir hacia el mercado de niños, siendo un mercado potencial que puede contribuir al aumento del índice de ventas, creando un menú infantil de productos diseñados especialmente para su satisfacción.

Figura 5: Grafica de Panorama Competitivo



2.7 Análisis del micro entorno (stakeholders)

Tabla 5: Análisis de Micro entorno para Hamburguesas La Leña

		Impacto de las acciones, decisiones, políticas o prácticas de los stakeholders	
		Positivas (+)	Negativas (-)
Sector	Stakeholder	Oportunidades	Amenazas
Industrial	Proveedores (Carnes y Carnes)	Mejoramiento en la calidad de los productos; Entrega de materia prima porcionada y al vacío; Financiamiento de la mercancía	Incumplimiento en fechas de entrega; Variación inesperada en la calidad;
	Entidades Financieras	Apertura de canales de venta y pago; Ampliación del portafolio de productos dirigido al sector;	Altos costos de financiamiento; Políticas restrictivas
	Cámara de Comercio	Generación de Bases de Datos con información del sector; Descuentos en programas de capacitación; Promoción del sector a través de campañas y eventos de alto impacto	Altos costos de afiliación
Gubernamental	Secretaria de Salud	Estandarización de niveles de salubridad;	Abuso de poder
	DIAN	Recaudo de tributos que se reinvierten en desarrollo	Volatilidad de políticas hacienda
Social	Sector/Localidad	Propenso a convertirse en una zona de comida	Cambio en hábitos de consumo; Molestia por el incremento de vehículos que dificultar el trafico
	Clientes	Clientes que traen nuevos clientes	
Conocimiento	SENA	Mejoramiento del nivel de educación; Capacitaciones a bajo costo;	Pocos cupos en sus cursos de capacitación
	Escuelas Gastronómicas	Desarrollos de nuevos productos; buscan alianzas para sus practicantes	Con el incremento de graduados se incrementa la posibilidad de nuevas competencias y nuevos productos sustitutos

2.8. Análisis del macro entorno

Tabla 4: Análisis de Macro entorno

	Oportunidades	Amenazas
Econosfera	Aumento del nivel de ingresos de la población	Ingreso de otros competidores por tratados de libre comercio con UE y USA
	Aumento patrones de consumo	Recesión Económica
	Disminución de las tasas de interés	Elevadas tasas de desempleo
	Aumento del Nivel de desarrollo	Tendencia a la baja de los precios de competidores
		Reforma tributaria
		Crisis económica de países vecinos
		Aumento de la inflación
Sociosfera	Aumento de la población	Envejecimiento de la población
	Aumento de la migración	Incremento de las Actividades hacia el ahorro
	Evolución del rol femenino	Incremento de la inseguridad
	Patrones culturales	Cambio a consumo de sustitutos
	Aumento del Niveles de educación	Aumento del nivel de pobreza
	Hábitos de compra	Publicidad negativa para la comida rápida
Politosfera	Conflictos internos en países vecinos (Venezuela)	TLC con USA y Canadá
	Crecimiento del sector alimenticio	Aumento de la inseguridad pública
	Diálogos y acuerdo de Paz	Cambios en las leyes de sanidad
	Estabilidad en la política nacional	Cambios de gobierno
	Incentivos para el desarrollo de la industria	Conflicto armado, cultivos ilícitos
Tecnosfera	Aumento de la Disponibilidad de tecnologías complementarias	Aumento de las Tecnologías competitivas
	Disponibilidad de tecnología de punta	Mayor Velocidad de cambio tecnológico
	Agilidad en los procesos	Costos
	Mayor disponibilidad de información tecnológica	Procesos manuales en el sector
	Incremento de innovación y desarrollo	
	Producción Nacional de tec de punta en el sector	
	Disponibilidad de tecnologías para CRM	
Biosfera	Aumento de Proyectos para conservación medioambiente	Uso de productos químicos para tratamiento de materias primas
	Estudios de protección del ambiente	Aumento de la Intensidad en controles ambientales
	Aumento de conciencia de conservación del medio ambiente	Escasez de recursos naturales
	Aumento de investigación sobre alternativas alimenticias	Cambios climáticos extremos
	Presencia de Diferentes pisos térmicos en Colombia	Conciencia ambiental (uso Productos orgánicos)
		Uso de productos químicos para tratamiento de materias primas

Al analizar las diferentes esferas del macro entorno de Hamburguesas La Leña se puede deducir que:

Se observa como una oportunidad el aumento en el nivel de ingresos de la población, lo que desencadena en un aumento en los patrones de consumo ya que el poder adquisitivo de los ciudadanos aumenta viéndose reflejando en el gasto destinado por las personas a productos como los ofrecidos por la compañía. De igual manera las tasas de interés han disminuido permitiendo de esta forma el acceso a recursos económicos que ayuden a potenciar el negocio a través de la inversión y a posicionarlo con respecto al mercado.

En cuanto a las amenazas que presenta el sector para la compañía se observa el ingreso de otros competidores por tratados de libre comercio con la unión europea y estados unidos, ya que esto representa el ingreso al mercado de compañías extranjeras con beneficios especiales, economías a escala, reconocimiento de marca y en algunos casos bajo costo, lo que afecta notablemente la estrategia empleada por Hamburguesas La Leña, pues puede generar una tendencia a la baja de los precios de los competidores, comprometiendo así la utilidad y rentabilidad del negocio.

De igual manera, la compañía ve como una amenaza, la posibilidad de entrar en una recesión económica en el país, las elevadas tasas de desempleo, el aumento de la inflación, pues reducirían de manera probable las posibilidades de crecer en el mercado ya que al presentarse las situaciones anteriormente mencionadas, se reduciría el poder adquisitivo de las personas, obligándolos a buscar productos sustitutos a más bajo costo.

Es importante destacar como amenaza la posibilidad de presentarse una reforma tributaria que eleve los impuestos y gravámenes a los productos ofrecidos por el sector, afectando así los costos y por ende el precio del producto para el consumidor final.

El último aspecto a considerar tiene que ver con la crisis económica de algunos países vecinos ya en un mundo globalizado como el de hoy, dicha crisis puede generar un efecto negativo en la economía nacional afectando a los diferentes sectores. De igual manera se puede presentar una migración de empresas y capitales provenientes de estos países que buscan abarcar el mercado Colombiano.

En la sociosfera se observa oportunidades claves para el negocio como lo son el aumento de la población, el aumento de la migración hacia Colombia de extranjeros, aumentos en los niveles de educación, cambios en los hábitos de compra de las personas. Estos aspectos son claves ya que generan una variación positiva del mercado y el número de clientes a los cuales la compañía puede apuntar logrando así llegar a más personas.

También es de resaltar los cambios en los patrones culturales y la evolución del rol femenino en la actualidad, ya que cada vez las personas tienen menos tiempo para dedicar a actividades como la cocina o incluso la asistencia a los supermercados para adquirir víveres, por lo que ofrecer alternativas gastronómicas de alta calidad y a un buen precio es una oportunidad para abarcar mercado.

Por otra parte existen amenazas como el envejecimiento de la población, la mala publicidad hacia las comidas rápidas, el cambio hacia el consumo de productos sustitutos,

lo que perjudica notablemente no solo a la compañía, sino al sector en general ya que disminuiría el número de personas en disposición hacia los alimentos de comidas rápidas. Adicionalmente se considera como amenaza el aumento de los niveles de pobreza, el incremento de la inseguridad y el incremento de las actividades hacia el ahorro, ya que estos factores reducen la capacidad de pago de las personas que habitualmente consumen los productos de la compañía, mermando no solo las ventas, sino obligando a la reducción de precios y rentabilidad del negocio.

Se pueden aprovechar oportunidades que actualmente se están presentando en el país como lo son los diálogos y acuerdos de paz, estabilidad en la política nacional, conflictos internos en países vecinos que aumentan la atractividad de la nación e incentivan el ingreso de extranjeros logrando así el crecimiento en el sector alimenticio y en la economía en general.

2.9 Escenarios posibles (análisis morfológico)

A continuación se pueden observar los diferentes escenarios posibles para el 2020, para sus accionistas, clientes, procesos e innovación y aprendizaje.

Tabla 5: Escenarios de Hamburguesas La Leña para el 2020

		Componente	Indicadores	Escenario 2020		
				Pesimista	Tradicional	Optimista
Accionistas	A	Ventas	(Ventas del año actual - Ventas del año anterior) / Ventas del año anterior	Inferiores el 15%	Superior al 30%	Superior al 50%
	B	Margen Operacional	Utilidad operacional/ventas	Margen del 40%	Margen del 50%	Margen del 60%
Clientes	C	Calidad de producto terminado	Número de devoluciones/Numero de pedidos	Devoluciones por mala calidad superior al 15%	Devoluciones por mala calidad hasta del 15%	0%
	H	Servicio al cliente	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	Percepción positiva superior al 70%	Percepción positiva inferior al 90 y superior al 70%	Percepción positiva superior al 90%
Procesos	D	Diferenciación del producto	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	Diferenciación nula	Medianamente diferenciado	Altamente diferenciado
	F	Diversificación del producto	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	Mono producto	Entre 2 y 5 productos	Entre 10 y 15 opciones en la carta
	I	proyección de ventas	Proyección de ventas/ventas ejecutadas	Cumplimiento al 80%	Cumplimiento al 90%	Cumplimiento superior al 100%
Innovación, Aprendizaje	G	Calidad de materia prima	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	Baja	Medio	Alta
	J	Plan de mercadeo	Cumplimiento de plan de mercadeo / actividades del plan de mercadeo	Implementación en un 70%	Implementación en un 80%	Implementación superior al 90%

2.10 Escenarios probables (Método Delphi)

Tabla 6: Escenarios Delphi

Hipótesis		Descripción
H1	Ventas	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña año 2020 tener un incremento en las ventas superior al 50% si en la actualidad crece al 10%?
H2	Margen Operacional	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 tener un margen operacional del 60% si actualmente está en el 52%?
H3	Calidad de producto terminado	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 lograr un margen de devolución del 0% si a la fecha es del 9%?
H4	Servicio al cliente	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 lograr que el servicio al cliente alcance un nivel superior al 90% si hoy este es calificado en un 70%?
H5	Diferenciación del producto	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 lograr ser reconocido como un restaurante con alta diferenciación cuando hoy esta percepción tiende a la baja diferenciación?
H6	Diversificación del producto	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 lograr ser reconocido como un restaurante con gran diversificación en la oferta de productos si a la fecha se reconocen principalmente tres de los productos ofrecidos?
H7	Proyección de ventas	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 lograr un cumplimiento de las proyecciones de venta superior al 100% cuando a la fecha cumple en un 60%?
H8	Calidad de materia prima	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 lograr que los clientes reconozcan en gran medida el uso de materia prima de alta calidad si a la fecha esta percepción es casi nula?
H9	Plan de mercadeo	¿Qué tan probable es para Hamburguesas La Leña al 2020 lograr dar cumplimiento al plan de mercadeo establecido en un porcentaje superior al 90% cuando a la fecha la empresa no se cuenta con este tipo de herramienta?

Una vez analizadas la hipótesis se hace necesario consultar a un grupo de expertos para determinar la probabilidad que se tiene en dichas hipótesis con el fin de obtener una orientación real de que se den las proyecciones planteadas, a continuación se muestra el resultado:

Tabla 7: Cuadro Resultados Delphi

Improbable	Improbable	Duda	Probable	Muy Probable
10%	30%	50%	70%	90%

Hipótesis	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Probabilidad Promedio	Desviación estándar	CV
H1	90	60	90	80	17,32050808	22%
H2	90	90	90	90	0	0%
H3	10	10	10	10	0	0%
H4	60	70	70	66,66666667	5,773502692	9%
H5	50	30	50	43,33333333	11,54700538	27%
H6	90	90	90	90	0	0%
H7	70	60	70	66,66666667	5,773502692	9%
H8	90	90	70	83,33333333	11,54700538	14%
H9	70	90	90	83,33333333	11,54700538	14%

Se cuenta con un consenso entre los expertos, el único pico es el 27% de la hipótesis 5 que hablada del reconocimiento que logre al 2020 como un restaurante de comida de alta diferenciación. Los expertos consultados fueron los siguientes:

Tabla 8: Lista Expertos Método Delphi

Expertos Consultados	
Expertos Consultados	Representa
Roberto José Gómez	Representante legal Rapipapa Bucaramanga
Javier Mora	Representante de Bimbo para Santander
Andrés Heredia	Gerente Financiero Carnecol

Tabla 9: Resultados Método Delphi

Hipótesis	0,61 a 0,70	0,71 o mas
	Hipótesis Probable	Hipótesis muy probable
H1		0,80
H2		0,90
H4	0,66	
H6		0,90
H7	0,66	
H8		0,83
H9		0,83

Es evidente la proyección con la que se cuenta y la confianza que se tiene como compañía para lograr lo planteado ya que la calificación da como hipótesis muy probables.

2.11 Objetivos estratégicos

A continuación se plantean los objetivos estratégicos de la compañía dados como resultado del análisis efectuado con sus indicadores de medición y responsables de cada uno de ellos con el fin de llegar a lo deseado al 2020.

Tabla 10: Objetivos Estratégicos para Hamburguesas La Leña

Objetivo	Descripción
O1	Alcanzar un incremento de las ventas para el año 2020 superior o igual al 50%
O2	Obtener un margen de operación al año 2020 del 60%
O3	En el año 2020, contar con un margen de devolución del 0%
O4	A 2020 alcanzar un nivel de satisfacción de servicio al cliente superior al 90%
O5	En el 2020, alcanzar una percepción ALTA en cuento a la diferenciación de los producto ofrecidos
O6	A 2020, Hamburguesas La Leña alcanzara en un ALTO reconocimiento de diversificación en la oferta de sus servicios
O7	A 2020, Hamburguesas La Leña alcanzara en un 100% el cumplimiento de proyecciones de venta
O8	En 2020 ser reconocido como un restaurante en el que sus productos son elaborados con materias primas de alta calidad
O9	En 2020, cumplir con una ejecución del plan de mercadeo superior al 90%

2.12 Objetivos e indicadores

Tabla 11: Cuadro de Mando Integral para Hamburguesas La Leña

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		INDICADORES	METAS	RESPONSABLE
Accionistas	1	Alcanzar un incremento de las ventas para el año 2020 superior o igual al 50%	(Ventas del año actual - Ventas del año anterior) / Ventas del año anterior	50%	Gerente Comercial
	2	Obtener un margen operación al año 2020 del 60%	Utilidad operacional/ventas	60,00%	Gerencia de Operaciones
Clientes	3	En el año 2020, contar con un margen de devolución del 0%	Número de devoluciones/Numero de pedidos	0%	Gerencia de Operaciones
	4	A 2020 alcanzar un nivel de satisfacción de servicio al cliente superior al 90%	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	90%	Gerencia de Mercadeo
Procesos	5	En el 2020, alcanzar una percepción ALTA en cuento a la diferenciación de los producto ofrecidos	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	ALTA	Gerencia de Mercadeo
	6	En 2020, Hamburguesas La Leña alcanzara un ALTO reconocimiento de diversificación en la oferta de productos	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	ALTO	Gerencia de Operaciones
	7	A 2020, Hamburguesas La Leña alcanzara en un 100% el cumplimiento de proyecciones de venta	Proyección de ventas/ventas ejecutadas	100%	Gerencia Comercial/ Mercadeo
Innovación y aprendizaje	8	En 2020 ser reconocido como un restaurante en el que sus productos son elaborados con materias primas de alta calidad	Puntaje de calificación en servicio, calidad y atención al cliente	Alta Calidad	Gerencia de Operaciones
	9	En 2020, cumplir con una ejecución del plan de mercadeo superior al 90%	Cumplimiento de plan de mercadeo/ actividades del plan de mercadeo	90%	Gerencia de Mercadeo

3. Formulación Estratégica

3.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos Ajustada

Tabla 12: Matriz devaluación de factores externos M.E.F.E

	Oportunidades	Peso	Calificación	Total
O1	Aumento del nivel de ingresos	0,15	2	0,3
O2	Hábitos de consumo	0,1	2	0,2
O3	Desarrollo de maquinaria especializada para la cocina	0,06	2	0,12
O4	Software para el manejo de CRM	0,1	1	0,1
O5	Concentración demográfica	0,1	2	0,2
	TOTAL	0,51		0,92
	Amenazas			
A1	Entrada de grandes cadenas de comida rápida al mercado	0,09	1	0,09
A2	Cambio a consumo de sustitutos	0,15	2	0,3
A3	Publicidad negativa para la comida rápida	0,11	2	0,22
A4	Cambio en las leyes de Sanidad	0,06	4	0,24
A5	Escases de Recursos naturales	0,08	1	0,08
	Total	0,49		0,93

1	BAJO	1,85
----------	-------------	-------------

La calificación ponderada en la matriz de evaluación de los factores externos que influyen en Hamburguesas La Leña es de 1,85. Lo cual indica que el desempeño de la misma es demasiado bajo, en el aprovechamiento de las oportunidades y no se le está haciendo frente a las amenazas.

Se observa que en Hamburguesas La Leña las oportunidades representan un 0.51. Y las amenazas un 0.49 lo que quiere decir que se tiende hacia un equilibrio entre ambas ya sea por las políticas internas empleadas por la compañía o por cambios del mercado. Lo cual demuestra que las situaciones externas en algunas ocasiones logran impactar de manera directa los resultados del negocio.

Se destacan como las oportunidades más importantes, el aumento del nivel de ingresos de la población y la disponibilidad de software CRM para el manejo de las relaciones con los clientes, que dentro de la ponderación se les atribuye un peso de 0.15 y 0.11 equivalente al 49% del peso total de las oportunidades. No obstante su valoración es relativamente baja. Por ende, emprender acciones encaminadas al aumento de estos factores tan siquiera en un punto, permitirá aumentar el promedio a 2.1. Así mismo emprendiendo acciones conjuntas para hacer frente a las amenazas o minimizar su impacto del cambio a consumo de sustitutos y la publicidad negativa para la comida rápida que conjuntamente pesan 53% relativo al valor de las mismas se lograra un aumento en la calificación ponderada aproximadamente a 2.11. Si aprovecháramos más las oportunidades y le hiciéramos frente a las amenazas tendríamos un promedio ponderado de 2.36

Aprovechando el cambio en los hábitos de consumo, entendiendo que esto hace referencia a que la gente cada vez más está prefiriendo consumir alimentos fuera de casa, se busca disminuir el impacto de la amenaza de cambio a productos sustitutos, promoviendo el consumo de nuestros productos saludables.

Aprovechando la disponibilidad de software para manejo de CRM para que Hamburguesas La Leña logre tener un mayor conocimiento de los clientes en cuanto a preferencias, tendencias, hábitos de consumo es necesario una herramienta que permita construir una relación más estrecha, evitando que se dejen cautivar por la entrada de grandes cadenas de comida rápida al mercado.

Glosario de la M.E.F.E

Aumento del nivel de ingresos de la población: hace referencia a las mejores condiciones económicas de la sociedad, disminución de la tasa de desempleo y mayor poder adquisitivo de las personas hoy en día.

Hábitos de consumo: hace referencia a los cambios de hábitos y rutinas de la sociedad, hoy las personas no tienen tiempo para la preparación de comidas en casa por eso optan por comida fuera de los hogares.

Desarrollo de maquinaria especializada para la cocina: hace referencia a los avances tecnológicos en maquinaria especializada para la elaboración de comidas que permiten reducir los costos, tiempos de elaboración y mejorar la calidad de los productos.

Software para el manejo de CRM: desarrollo de tecnologías y mecanismos de diferentes alternativas que permiten la administración de base de datos de los clientes.

Concentración demográfica: incremento de la densidad demográfica en las zonas aledañas al establecimiento.

Entrada de grandes cadenas de comida rápida al mercado: ingreso de competidores fuertes en el mercado (marcas multinacionales).

Cambio a consumo de sustitutos: el mercado actualmente cuenta con diferentes alternativas de comidas rápidas para los clientes que suplen las mismas necesidades.

Publicidad negativa para la comida rápida: derivado de la tendencia actual de alimentarse de forma saludable.

Cambios en las leyes de sanidad: incremento en las regulaciones que afecten la operación del comercio generando un costo adicional.

Escasez de recursos naturales: factores externos como cambios climáticos, catástrofes que afecten la oferta y calidad de la materia prima empleada.

3.2 Matriz de Perfil Competitivo Ajustado

Tabla 13: Matriz de perfil competitivo MPC

Factores clave para el éxito		Empresa:	Hamburguesas la leña		El garaje		Mar burger	
		Peso	Calif.	Total	Calif.	Total	Calif.	Total
C1	Posicionamiento de marca	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,30
C2	Calidad de producto terminado	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
C3	Buena atención al cliente	0,11	3	0,33	4	0,44	2	0,22
C4	Diferenciación del producto	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
C5	Precios bajos	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
C6	Margen operacional alto	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
C7	Buena calidad de materia prima	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
C8	Ubicación de establecimiento(s)	0,07	3	0,21	4	0,28	3	0,21
C9	Corto tiempo de entrega del pedido	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
C10	Infraestructura moderna y acogedora	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
C11	Buena relación con proveedores	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
C12	Especialización de activos	0,05	1	0,05	4	0,20	1	0,05
	Total	1,01		2,86		3,38		2,32

En el análisis de competitividad se evidencio que el factor clave posicionamiento de marca tiene la más alta ponderación y una calificación relativamente baja, esto debido a que Hamburguesas La Leña no cuenta con un reconocimiento en el mercado. Otro de los factores de alta relevancia son los precios bajos que a pesar de tener una ponderación baja, tiene una calificación relativamente alta con respecto a la competencia. Revisando la ponderación total de Hamburguesas La Leña, se observó que el total es de 2.83 lo que quiere decir que estamos un poco por encima de la media, pero hay factores que mejorar para alcanzar al líder competidor, el cual muestra sus mejores calificaciones en factores

claves como posicionamiento de marca, buena atención al cliente y diferenciación de productos, en relación a Mar Burguer que según nuestro análisis es el competidor más bajo, se debe hacer esfuerzos para mantener y aumentar la brecha competitiva que poseemos actualmente.

Para mejorar la calificación del factor clave posicionamiento de marca, se hace necesario realizar una campana más agresiva de mercado, aprovechando el alcance de las redes sociales, la publicidad y el voz a voz a través de nuestros clientes. En cuanto a precios bajos la compañía busca crear en el cliente la sensación de adquirir productos con los más altos estándares de calidad y un excelente servicio al cliente, sintiendo que está pagando un precio relativamente bajo.

- C1 posicionamiento de marca: diferenciar la marca en la mente del consumidor.
- C2 calidad de producto terminado: hace referencia a que en Hamburguesas La Leña se emplean los mejores insumos en la elaboración de los productos, además se siguen al pie de la letra las normas de sanidad, procesos establecidos para la elaboración de los productos (no documentados). Además, es reglamentario que la presentación de los productos sea siempre la adecuada y que la puesta en mesa de los mismos cumpla con los pasos establecidos para tal fin.
- C3 buena atención al cliente: la empresa se preocupa y valora el adecuado trato de sus colaboradores para con los clientes y entre sí mismos. Con la intención de cumplir esta

directriz, se trabaja para que los colaboradores tengan como filosofía la importancia del buen trato y correcto manejo de las personas.

C4 diferenciación del producto: oferta de productos únicos que no se ofrecen en otros restaurantes.

C5 precio bajos.

C6 margen operacional alto.

C7 calidad de materia prima: uso de implementos frescos, con adecuada manipulación y cumplimiento de características adecuadas para la preparación del producto.

C8 ubicación de establecimiento(s): referente a la cercanía del local a centros poblados, con diferentes vías de acceso y disponibilidad de parqueadero.

C9 tiempo de entrega del pedido: despacho rápido del pedido (inferior a 20 minutos)

C10 infraestructura moderna y acogedora: espacios agradables a la vista, amplios, con cómodo mobiliario.

C11 buena relación con proveedores: se hace referencia a la reciprocidad y buena administración con los proveedores con el objeto de generar relaciones mutuamente beneficiosas.

C12 estandarización de procesos: capacidad de replicar los procesos de elaboración de los productos y la documentación de estos.

3.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos Ajustada

Tabla 14: Matriz de evaluación de factores internos M.E.F.I.

Factores internos críticos		Empresa: la leña		
	Fortalezas	Peso	Califi.	Total
F1	Precios bajos	0,08	2	0,16
F2	Infraestructura moderna y acogedora	0,08	2	0,16
F3	Calidad de producto terminado	0,15	3	0,45
F4	Uso de lomo 100% fino madurado para la elaboración de productos	0,07	3	0,21
F5	Cultura de servicio al cliente	0,09	3	0,27
F6	Cumplimiento en el pago a proveedores	0,06	4	0,24
	Total	0,53		1,49
	Debilidades			
D1	No hay un plan de mercadeo que incremente las ventas	0,10	1	0,10
D2	No hay posicionamiento de marca	0,12	1	0,12
D3	Falta control y seguimiento de ventas para la toma de decisiones	0,10	1	0,10
D4	Concentración en pocos proveedores	0,05	2	0,10
D5	Falta estandarizar los procesos	0,10	1	0,10
	Total	0,47		0,52

1,00		2,01
Medio-bajo		

Según el resultado que arroja la matriz de factores interno Hamburguesas La Leña se encuentra por debajo de la media ubicándola en el sector Medio bajo con una puntuación de 2.01, lo cual muestra que no se están aprovechando las fortalezas ni cubriendo las debilidades de la mejor manera.

El 53% de las características internas de la empresa corresponde a fortalezas, existiendo una leve ventaja de estas sobre las debilidades identificadas.

Teniendo en cuenta el peso de F1 y F3, si se aprovechan de mejor manera los precios bajos y la calidad del producto terminado, logrando un impacto en los clientes lo que genere mayores ventas, así mismo, si se hace una mejor gestión para disminuir el impacto de las debilidades D1 y D2 estableciendo un plan de mercadeo y enfocado al posicionamiento de la marca, se mejoraría la calificación pasando de 2,01 a 2,47, lo que permitiría mejorar el desempeño considerablemente.

Aprovechando nuestras fortalezas de precios bajos y el uso de lomo 100% fino madurado para la elaboración de productos, se podría lograr un mejor desempeño y aumentar el posicionamiento de la marca en el sector.

Glosario de factores de la M.E.F.I

Precios bajos: hace referencia a que la empresa maneja una carta con precios bajos en relación a los precios del sector.

Infraestructura moderna y acogedora: La plata física de Hamburguesas La Leña son instalaciones cómodas, agradables para la familia y una zona especial para niños.

Calidad de producto terminado: en Hamburguesas La Leña se emplean los mejores insumos en la elaboración de los productos, además se siguen al pie de la letra las normas de sanidad, procesos establecidos para la elaboración de los productos (no documentos). Además, es reglamentario que la presentación de los productos sea siempre la adecuada y que la puesta en mesa de los mismos cumpla con los pasos establecidos para tal fin.

Uso de lomo 100% fino madurado para la elaboración de productos: hace referencia al producto bandera que tiene como materia prima principal, lomo fino madurado.

Cultura de servicio al cliente: la empresa se preocupa y valora el adecuado trato de sus colaboradores para con los clientes y entre sí mismos. Con la intención de cumplir esta directriz, se trabaja para que los colaboradores tengan como filosofía la importancia del buen trato y correcto manejo de las personas.

Cumplimiento en el pago a proveedores: hace referencia al ciclo de pago a proveedores el cual Hamburguesas La Leña lo maneja de contado.

No hay un plan de mercadeo que incremente las ventas: actualmente Hamburguesas La Leña no cuenta con un plan de mercadeo que indique las acciones encaminadas para lograr el incremento de ventas requerido.

No hay posicionamiento de marca: al carecer de un plan de mercadeo No están establecidas las acciones correspondientes al posicionamiento.

Falta control y seguimiento de ventas para la toma de decisiones: no se cuenta con un encargado que realice seguimiento y análisis oportuno al comportamiento de las ventas para la toma de decisiones.

Concentración en pocos proveedores: no tiene relación comercial con diferentes proveedores a los que hoy proveen las materias primas y demás insumos.

Falta estandarizar los procesos: los procesos de producción y servicio no están documentados.

3.4 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter

Tabla 15: Análisis de Atractividad

Comercialización de comidas rápidas en la ciudad de Bucaramanga							
Factores estratégicos		1	2	3	4	5	
I. Amenaza de nuevos participantes							
Barrera a la entrada							
Economías de escala	Alto				4		Pequeño
Diferenciación de producto	diferenciado		2				estándar
Identificación de marca	elevada				4		baja
Costo de cambio	alto					5	bajo
Acceso a canales de distribución	restringido				4		fácil
Requerimientos de capital	altos				4		bajos
Acceso a tecnología avanzada	difícil				4		fácil
Acceso a materias primas	restringido					5	amplio
Efecto de la experiencia	muy importante		2				sin importancia
Regulación de la industria	alta		2				baja
Propiedad extranjera	Limitada	1					Ilimitada
Amenaza de nuevos participantes		1	3	0	5	2	
	3,36 Alta	1	6	0	20	10	Baja
II. Rivalidad entre competidores							
Rivalidad entre competidores							
Número de competidores igualmente equilibrados	Pocos				4		Muchos
Crecimiento de la empresa relativo a industria de comidas rápidas	Lento		2				Rápido
Costo fijo o de almacenaje	Bajo		2				Alto
Características del producto	Producto único		2				Producto genérico
Incrementos capacidad	Poco		2				Mucho
Diversidad de competidores	Baja					5	Alta
Barreras a la salida							
Especialización de activos	Elevada				4		Baja
Costo fijo de salida	altos		2				bajo
Barreras emocionales	altas		2				bajas
Rivalidad entre competidores		0	6	0	2	1	
	2,78 Alta	0	12	0	8	5	Baja
III. Amenaza de productos sustitutos							
Disponibilidad de sustitutos cercanos	pequeño				4		grande
Costos de cambio de usuarios	elevados				4		bajos
Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	no existen				4		existen
Precio-valor de sustitutos	Elevado				4		Bajo
Amenaza de productos sustitutos		0	0	0	4	0	
	4,00 Alta	0	0	0	16	0	Baja

VI. Poder de negociación de los compradores							
Poder de los compradores							
Cantidad de compradores importantes	Muchos					5	Pocos
Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	no existen				4		existen
Costos de cambio del comprador	Alto					5	Bajo
Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Baja		2				Alta
Rentabilidad de los compradores	Alta				4		Baja
Poder de negociación de los compradores		0	1	0	2	2	
4,00	Alta	0	2	0	8	10	Baja
V. Poder de negociación de los proveedores							
Cantidad de proveedores importantes	Pocos					5	Muchos
Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja				4		Elevada
Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado				4		Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada				4		Baja
Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja	1					Elevada
Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada				4		Pequeña
Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande						Fracción pequeña
Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña				4		Grande
Poder de negociación de los compradores		1	0	0	5	1	
3,71	Alta	1	0	0	20	5	Baja

Las fuerzas (Porter, 2009) representan una mayor amenaza con una calificación de 4, son el poder de negociación de los compradores y la amenaza de los productos sustitutos. Los factores que se evalúan dentro de la amenaza de productos sustitutos resultan todos igualmente amenazantes. Por el contrario, una vez analizados los factores del poder de compra de los compradores, se identifica que es la cantidad de productos importantes y el costo de cambio del comprador las que se destacan como los factores más amenazantes.

Se evidencia que los factores: Disponibilidad de sustitutos cercanos, costos de cambio de usuarios, agresividad y rentabilidad de productos sustitutos y precio-valor de sustitutos, se reflejan en la Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE, en las amenazas: Entrada de grandes cadenas de comidas rápida al mercado, cambio a consumo de sustitutos y publicidad negativa para la comida rápida.

Esta misma relación se podría hacer con los factores, Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria y costos de cambio del comprador. Es de destacar, que la mayoría de factores de más determinantes de las fuerzas que impactan más negativamente, se encuentran de alguna forma plasmado como amenazas que afectan el negocio.

Encontramos que la rivalidad entre competidores es consistente con la Matriz de Perfil Competitivo, ya que los factores más amenazantes como la diversidad de competidores se relacionan en cada uno de los factores evaluados. En cuanto la especialización de activos, se incluye como un factor clave para el éxito ya que cuando se refiere a esta hacemos alusión a la productividad operativa del sector.

3.5. Cadena de valor de Michael Porter (Porter, 2009)

Tabla 16: Cadena de Valor para Hamburguesas La Leña

Actividades de apoyo	Infraestructura de gestión. : Contabilidad Sistematizada analizar los diferentes indicadores para la toma de decisiones.				
	Gestión de recursos humanos: Contratación de personal con actitud de servicio, mejoramiento continuo, cumplimiento de los requisitos de seguridad social y parafiscal.				
	Desarrollo Tecnológico: tenencia de equipo altamente eficiente que disminuye tiempos y costos en la fabricación de los productos. Observación constante de las nuevas tecnologías para evaluar costo beneficio y poder ser implementadas.				
	Abastecimiento: Contar proveedores de alta calidad, Manejar buenas relaciones y negociaciones que permite contar con una preferencia en los insumos y tiempo de despacho.				
Actividades primarias core del negocio	Marketing y ventas	Logística interna	Fabricación u operaciones	Logística externa	servicio
	* Publicidad medios de comunicación y Redes sociales. *Promoción de productos in sido: habladores, afiches y e insertos en carta. * Promover la voz a voz.	*Alta calidad de materia prima. * concentración de proveedores selección de los mejores * contar con espacios de almacenamiento que mantengan los productos frescos y según las exigencias de sanidad	* Alistamiento de Previo de los alimentos requeridos para la operación. * Contar con el personal que cubra satisfactoriamente en pedido, recepción de pedido y área de cocina. *Estandarización de procesos * oportuno manejo de inventarios.	* Excelente presentación de pronto terminado. *Especialización en servicio a domicilio * Venta Directa en establecimiento, buena ubicación y locación que asegure ventas.	*Infraestructura moderna y acogedora. * Atención minuciosa de los requerimientos de los clientes excelente servicio al cliente. * Manejo de base de datos que permita efectuar campañas de fidelización. *mejoramiento continuo en servicio y producto con la voz del cliente.

3.6 Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)

Tabla 17: Matriz FODA

		FORTALEZAS			DEBILIDADES
	F1	Precios bajos	D1	No hay un plan de mercadeo que incremente las ventas	
	F2	Infraestructura moderna y acogedora	D2	No hay posicionamiento de marca	
	F3	Calidad de producto terminado	D3	Falta control y seguimiento de ventas para la toma de decisiones	
	F4	Uso de lomo 100% fino madurado para la elaboración de productos	D4	Concentración en pocos proveedores	
	F5	Cultura de servicio al cliente	D5	Falta estandarizar los procesos	
	F6	Cumplimiento en el pago a proveedores			
		OPORTUNIDADES	Estrategias FO	Estrategia DO	
O1	Aumento del nivel de ingresos de la población	F3- O1 Diferenciación; F3- O4 Penetración de mercado; F5- O1 Diferenciación; F5- O4 Penetración de mercado F1- O1 Penetración del mercado; F4- O1 desarrollo de mercado F1- O2 Liderazgo de costos; F3- O2 Penetración del mercado F4- O2 Desarrollo de mercado F3- O3 Desarrollo de productos F5- O4 Desarrollo de productos F1- O5 Desarrollo de mercado		D1- O1 Penetración de mercado D1- O4 Penetración de mercado; Desarrollo de productos D2- O1 Penetración de mercado; Desarrollo de mercado D2- O4 Penetración de mercado; Desarrollo de mercado D2- O1 Desarrollo de mercado D1- O2 Penetración del mercado D4- O2 Integración hacia atrás D5- O3 Desarrollo de productos D1- O5; D2- O5 Desarrollo de mercado; penetración de mercado	
O2	Hábitos de consumo				
O3	Desarrollo de maquinaria especializada para la cocina				
O4	Software para el manejo de CRM				
O5	Concentración demográfica				
		AMENAZAS	Estrategia FA	Estrategias DA	
A1	Entrada de grandes cadenas de comida rápida al mercado	F3- A2 Diversificación concéntrica F3- A3 Diferenciación concéntrica F5- A2 Diversificación concéntrica F5- A3 Diferenciación concéntrica F1- A1 Penetración del mercado F2- A2 Desarrollo de producto F3- A1 Integración hacia atrás F4- A1 Integración hacia atrás desarrollo de producto F5- A1 Diferenciación F1- A2; F4- A2 Desarrollo de producto F4- A3 Desarrollo de producto F6- A5 Integración hacia atrás		D1- A2 Diversificación concéntrica desarrollo de mercado D1- A3 Desarrollo de mercado D2- A2 Penetración de mercado D2- A3 Desarrollo de mercado D1- A1 Desarrollo de mercado D2- A1 Desarrollo de mercado D4- A1 Integración hacia atrás D4- A2 Integración hacia atrás D4- A5; D5- A5 Integración hacia atrás desarrollo de producto	
A2	Cambio a consumo de sustitutos				
A3	Publicidad negativa para la comida rápida				
A4	Cambios en las leyes de sanidad				
A5	Escasez de recursos naturales				

Tabla 18: Frecuencia de Estrategias FODA

	Estrategia	Frecuencia de repetición
1	Desarrollo de mercado	13
2	Penetración de mercado	13
3	Desarrollo de producto	12
4	Integración hacia atrás	8
5	Diferenciación	5
6	Diversificación concéntrica	3
7	Liderazgo de costos	1

Basado en la teoría que presenta Porter y Fred David, se realizó el cruce entre los diferentes factores de la matriz FODA y se plantearon las estrategias que podrían implementarse en Hamburguesas La Leña, arrojando un resultado de siete (7) posibles opciones, de las cuales las más significativas en su frecuencia según la combinación de los diferentes ítems son Desarrollo de mercado, Penetración de mercado y Desarrollo de mercado, estrategias que serían las seleccionadas para implementar en la empresa.

3.7 Matriz Posicionamiento Estratégico y la Evaluación de la Acción

Tabla 19: PEEA

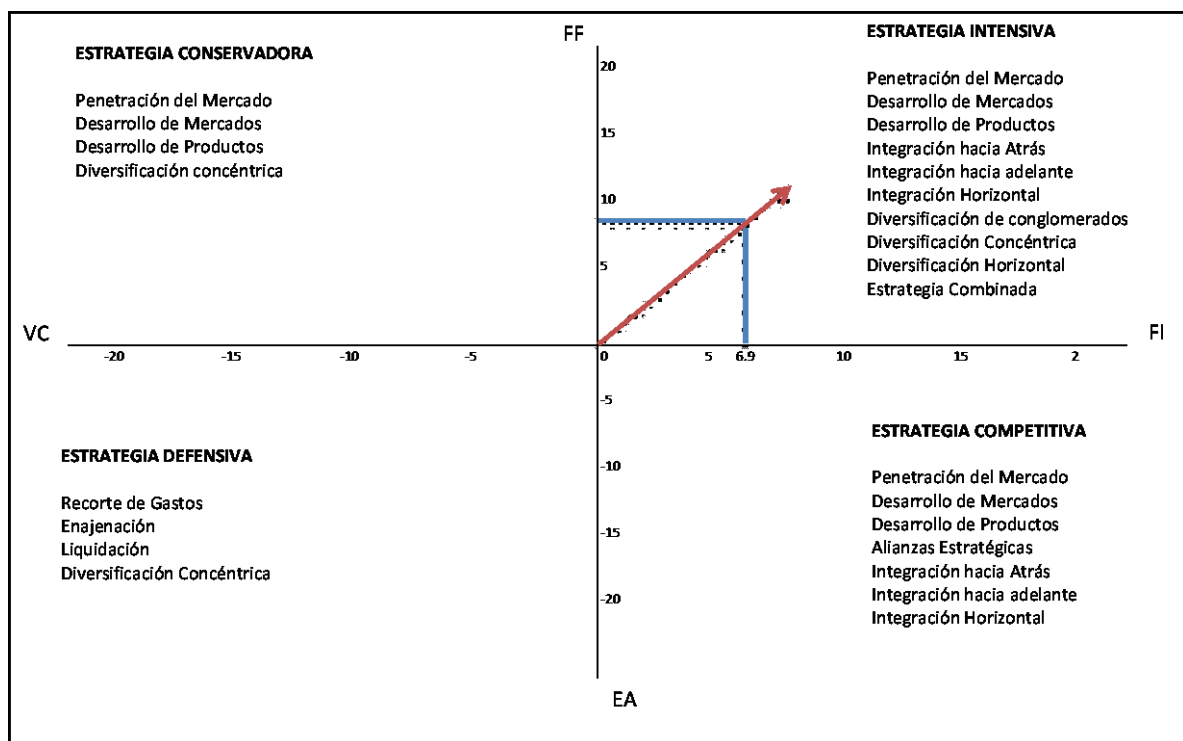
Fortaleza financiera	Calificación	Estabilidad ambiental	Calificación
Utilidad	5	Cambios Tecnológicos	-2
Apalancamiento Financiero	4	Tasa de Inflación	-4
Capital de trabajo	3	Variación de la Demanda	-1
Liquidez	4	Crecimiento del PIB	-4
Riesgo Involucrado en el negocio	2	Presión competitiva	.1
Facilidad para salir del mercado	1		
Rendimiento sobre la inversión	3		
Total fortaleza financiera	22	Total estabilidad ambiental	-11

Fortaleza industrial	Calificación	Ventaja competitiva	Calificación
Potencial de utilidades	3	Participación de Mercado	-1
Potencial de Crecimiento	5	Ciclo de Vida del Producto	-2
Facilidad de ingreso al mercado	4	Calidad de Producto	-1
Estabilidad financiera	2	Lealtad Clientes	-4
Conocimiento Tecnológica	3	Utilización capacidad de los competidores	-3
Utilización de Recursos	1	Conocimiento Tecnológicos	-3
Intensidad de Capital	2	Control sobre proveedores y Distribuidores	-2
Productividad, Utilización de la Capacidad	3		
Total fortaleza industrial	23	Total ventaja competitiva	-16

Promedio EA	-2,2
Promedio VC	-2,29
Promedio FF	3,14
Promedio FI	2,88

Eje X (VC+FI)	0,59
Eje Y (EA+FF)	0,94

Figura 6: Grafica de Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

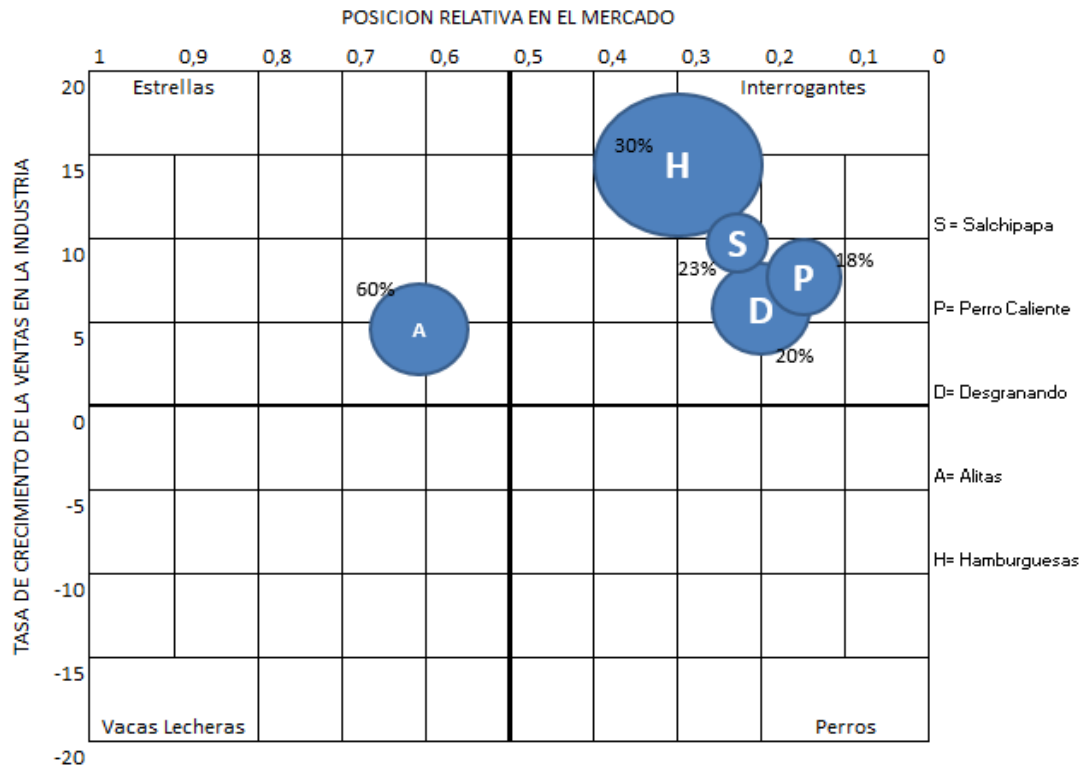


3.8 Matriz Boston Consulting Group BCG

Tabla 20: Matriz BCG

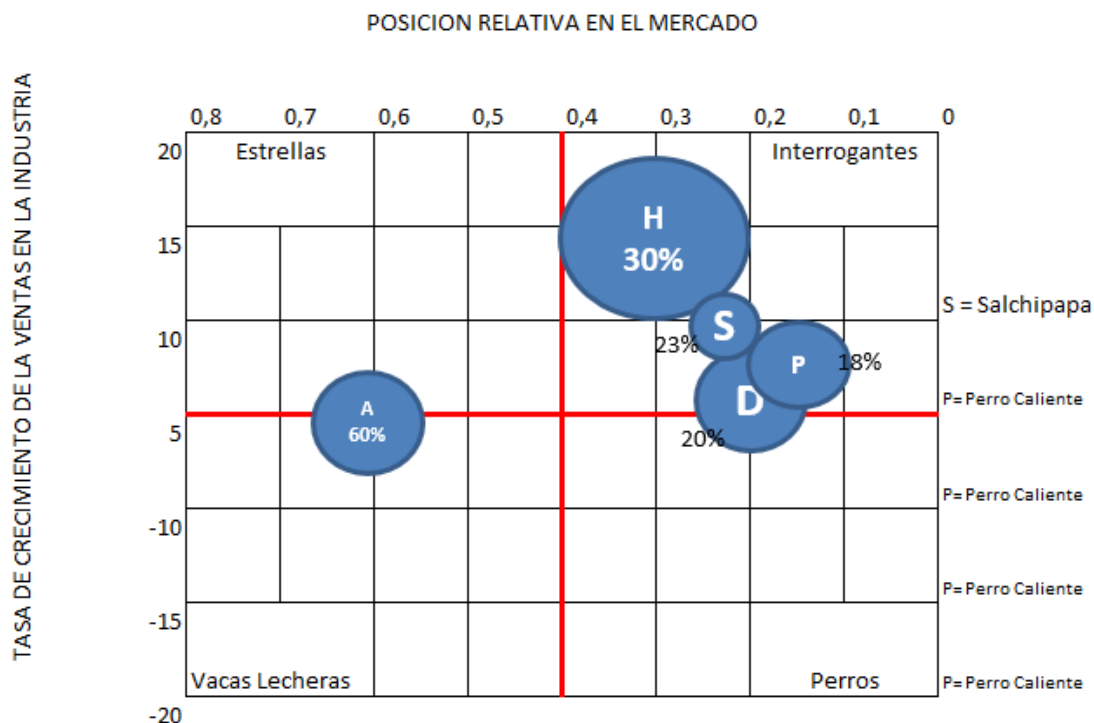
Producto	Ingresos	% de Ingresos	Utilidades	% de Utilidades	% Participación Mercado	% de la Tasa de Crecimiento
Hamburguesas	175.080.000	70,96%	104.259.600	73%	30%	15%
Alitas	26.460.000	10,72%	13.230.000	9%	60%	5%
Desgranados	23.040.000	9,34%	11.750.400	8%	20%	8%
Perros	15.960.000	6,47%	9.576.000	7%	18%	7%
Salchipapas	6.192.000	2,51%	3.962.880	3%	23%	9%
	246.732.000	100%	142.778.880	100%		

Figura 7: Grafica de BCG



Zoom

Figura 8: Grafica Zoom de BCG Para Hamburguesas La Leña



Para realizar la matriz BCG, Hamburguesas La Leña ha tomado en cuenta cinco de sus productos más importantes y representativos de acuerdo al mercado, los cuales son: Salchipapa, Perro Caliente, Desgranado, Alitas y hamburguesas respectivamente. Al momento de analizar la matriz, se puede evidenciar que la mayoría de productos se encuentran en el cuadrante de interrogantes, esto debido a que somos una compañía nueva entrando en un mercado en el que ningún competidor puede abarcar más del 50% del

mismo gracias a la cantidad de competidores, por lo cual se hace necesario realizar un zoom a la matriz para poder valorarla de una mejor forma.

Una vez realizado el acercamiento podemos observar una reacomodación de los productos ofrecidos por Hamburguesas La Leña en los diferentes cuadrantes. Si bien el 60% de los productos (H, S, y P) siguen ubicados en interrogante se puede evidenciar que las hamburguesas tienden a convertirse en un producto estrella. Por otra parte observamos que los desgranados se encuentran en una etapa de transición decadente entre interrogante hacia perro, por lo que se hace necesario desarrollar más este producto para impulsarlo y evitar su salida del mercado. En la matriz también podemos identificar que las alitas se encuentran en proceso de transición de producto estrella a vaca lechera. Lo anterior representa la necesidad que tiene la empresa de realizar inversiones que permitan desarrollar y penetrar nuevos mercados.

3.9 Matriz Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

Tabla 21: Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC, para Hamburguesas La Leña

Estrategias Alternativas		Penetración en el mercado		Desarrollo de Mercado		Desarrollo de Productos		
Factores Clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Oportunidades								
O1	Aumento del nivel de ingresos de la población	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
O2	Hábitos de consumo	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
O3	Desarrollo de maquinaria especializada para la cocina	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18
O4	Software para el manejo de CRM	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
O5	Concentración demográfica	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Amenazas								
A1	Entrada de grandes cadenas de comida rápida al mercado	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27
A2	Cambio a consumo de sustitutos	0,15	3	0,45	2	0,3	4	0,6
A3	Publicidad negativa para la comida rápida	0,11	4	0,44	1	0,11	3	0,33
A4	Cambios en las leyes de sanidad	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12
A5	Escasez de recursos naturales	0,08	0	0	0	0	0	0
Fortalezas								
F1	Precios bajos	0,10	2	0,2	4	0,4	1	0,1
F2	Infraestructura moderna y acogedora	0,06	2	0,12	4	0,24	1	0,06
F3	Calidad de producto terminado	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
F4	Uso de lomo 100% fino madurado para la elaboración de productos	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32
F5	Cultura de servicio al cliente	0,08	3	0,24	4	0,32	1	0,08
F6	Cumplimiento en el pago a proveedores	0,06	1	0,06	2	0,12	0	0
Debilidades								
D1	No hay un plan de mercadeo que incremente las ventas	0,10	4	0,4	2	0,2	1	0,1
D2	No hay posicionamiento de marca	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
D3	Falta control y seguimiento de ventas para la toma de decisiones	0,10	0	0	0	0	0	0
D4	Concentración en pocos proveedores	0,05	0	0	0	0	0	0
D5	Falta estandarizar los procesos	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4
			5,27		4,86		4,25	

Después de calificar y valorar el impacto de los factores claves con el propósito de identificar la pertinencia de cada una de las estrategias propuestas y la aplicabilidad de las mismas en pro de reconocer entre estas cuál es la más apta para materializar el cumplimiento de la misión y misión institucionales, se concluyó que la estrategia más adecuada para tal fin, es Penetración de Mercado.

Para el análisis se consideraron las estrategias más sobresalientes del análisis FODA. Entre las estrategias consideradas se valoraron: Penetración de Mercado, Desarrollo de Mercado y Desarrollo de Productos.

Si bien la separación entre las calificaciones finales no es mayor, si se evidencia una tendencia generalizada hacia la estrategia de Penetración de Mercado, que para ser desarrollada, requeriría inversión en Marketing o algo así.

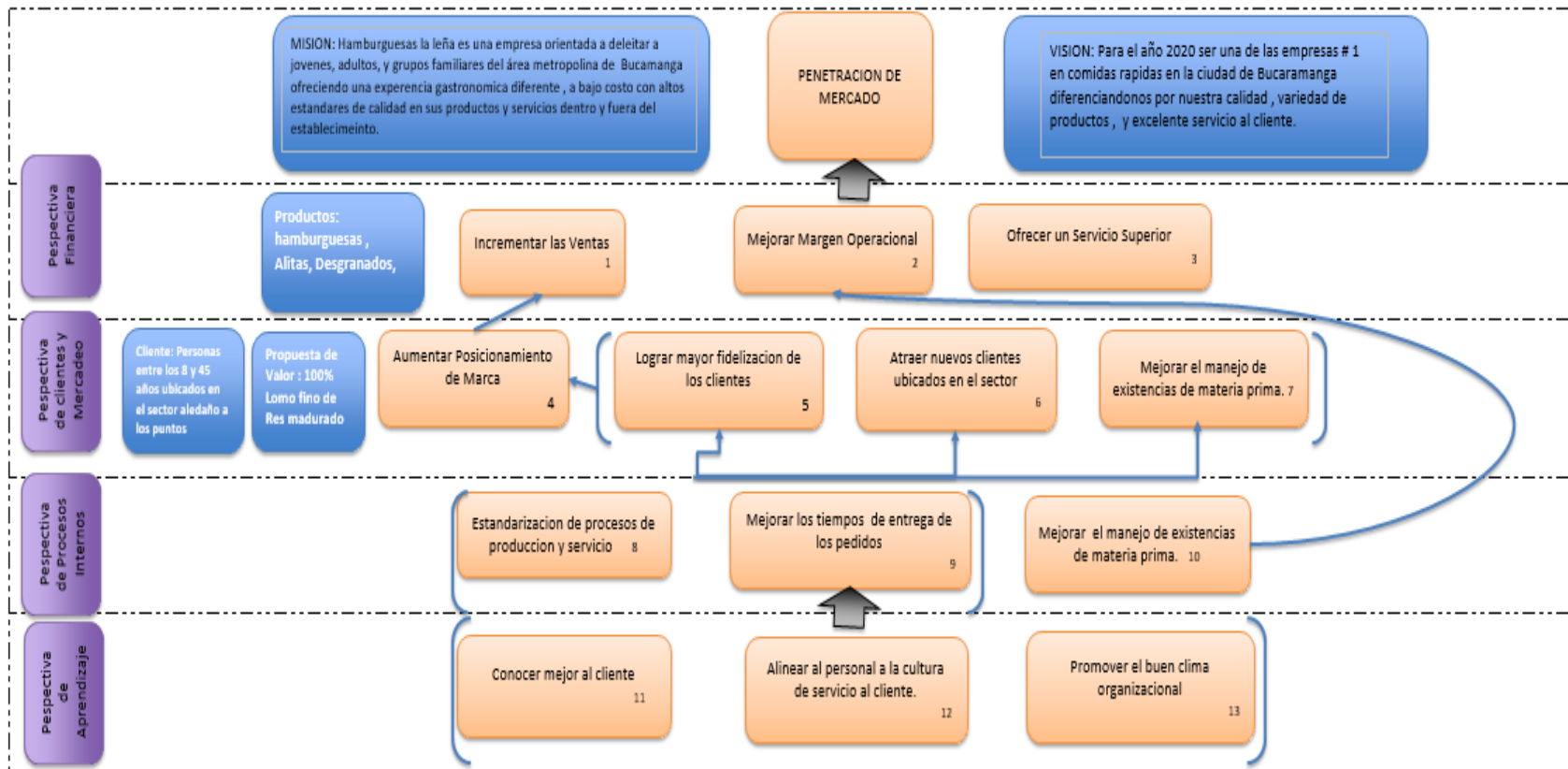
4. Implementación y evaluación estratégica

4.1 Mapa de objetivos estratégicos

Para Lograr la estrategia establecida es necesario cimentar bases sólidas y asegurar una ruta de ejecución vinculando la misión, visión como lo indica Kaplan (Kaplan, 2003) ,

Considerando los objetivos planteados resulta necesario contar con buen clima organizacional, alinear al personal y conocer a los clientes, esto se relaciona con la estandarización de Procesos y mejoramiento de tiempos de entrega de los pedidos que a su vez, permitirán la fidelización y consecución de nuevos clientes, así como la optimización de la materia prima. Trabajando estos aspectos en conjunto se lograra un mejor posicionamiento por medio de una asertiva inversión en publicidad que por ende generara un incremento de las ventas logrando así alcanzar la penetración de mercado deseada.

Figura 9: Mapa de objetivos estratégicos para Hamburguesas La Leña



4.2 Mapa de indicadores

Considerando la Misión y Visión corporativa, así como la estrategia definida para las mismas, se procede a definir los objetivos estratégicos en los cuales se soportara la consecución de esta en el marco del sistema organizacional. Para lograr que estos objetivos sean desarrollados, se establecen además de acciones, tiempos, responsables y costos. Contando con esta información, y un panorama de más claro de qué objetivos se deben trabajar, la institución procederá monitorear la ejecución de los mismos y asegurar que los recursos invertidos hayan generado valor.

Tabla 22: Mapa de indicadores para Hamburguesas La Leña

Perspectivas	Objetivo	Objetivos estratégicos	Indicadores		Valor actual	Valor meta	Plan de acción				
			Nombre	Formula			Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	
Financiera	1	Incrementar las ventas	Incrementar las ventas aumentando y capacitando la fuerza comercial en pro de generar mayores utilidades.	Margen de crecimiento en ventas	$((\text{Ventas periodo actual} - \text{Ventas periodo anterior}) / \text{Periodo anterior}) * 100$	15%	20%	Objetivo 1: - Contratar personal especializado en ventas outside. - capacitar al personal seleccionado para el desarrollo de alianzas con universidades y empresas. - desarrollar y ejecutar campañas de promoción y mercadeo enfocándose en cuñas radiales, perifoneo, pasacalles en los barrios aledaños.	Gerente General; Gerente de Punto	12 meses ; iniciando en enero de 2015	15 millones (valor estimado de salario más bonificación y prestación anuales para la nueva contratación); 10 millones(publicidad)
	2	Mejorar margen operacional	Mejorar margen operacional por medio de la disminución de gastos operacionales para generar una mayor utilidad.	Variación Margen operacional	$(\text{Margen operacional (periodo 2)} - \text{Margen Operacional (periodo 1)}) / \text{Margen Operacional (periodo 1)} * 100$	5%	5.5%				
	3	Disminuir costo materias primas	Disminuir los costos de las materias primas a través de la negociación con los proveedores para lograr un mejor margen bruto.	Aumento del Margen Bruto	$\text{Margen Bruto (año 2)} - \text{Margen Bruto (año 1)}$	0%	5%				

Perspectivas	Objetivo	Objetivos estratégicos	Indicadores		Valor actual	Valor meta		Plan de acción			
			Nombre	Formula		Actividades	Responsable	Tiempo	Costo		
Clientes y mercado	4	Aumentar el posicionamiento de marca	Aumentar el posicionamiento de la marca por medio de la puesta en marcha de tomas de barrio y presentación de la propuesta comercial en puntos de alta concentración demográfica para incrementar las ventas.	Nivel de reconocimiento de la marca	Personas que reconocen Hamburguesas La Leña como una de tres opciones para realizar compras de comida rápida. (información a ser obtenida de encuestas)	No existe	15%	Objetivo 7: - Desarrollar guiones de servicio y estandarización de los protocolos de servicio al cliente. - Reinducción al personal en los guiones y protocolos. - Evaluaciones periódicas de los guiones y protocolos. - Aplicación de encuestas de satisfacción a los clientes.	Gerente de Punto	Guiones terminados para febrero de 2015. - Capacitación de este material, para Marzo de 2015. - Evaluación al personal: Trimestral a partir de la puesta en funcionamiento. - Encuestas a los clientes: mensuales, después del segundo trimestre del año.	100 mil pesos (papelería requerida para encuestas)
	5	Lograr mayor fidelización de los Clientes	Lograr Mayor fidelización de los Clientes a través de campañas promocionales que representen beneficios para los clientes recurrentes enfocado en incrementar la retención de los mismos.	Frecuencia de consumo	Numero de compras realizadas por un cliente determinado en un periodo definido. (Consumos registrados para el mismo código (cedula) en el periodo a analizar)	No existe	Una vez por semana				
	6	Atraer nuevos clientes ubicados en el sector.	Atraer nuevos clientes ubicados en el sector implementando plan de marketing para alcanzar mayor participación del mercado frente a los sustitutos.	Participación de mercado	(Número de clientes nuevos/Número de clientes vigentes) * 100	15%	25%				
	7	Ofrecer un servicio superior	Ofrecer un servicio superior mediante el desarrollo de guiones de servicio y protocolos de atención que permitan diferenciarnos de los competidores.	Nivel de satisfacción de cliente	Encuesta de medición con variables a calificar de 1 a 5. (Número de personas que califican el servicio con 4 o 5/ total de encuestados)*100	No se realiza este tipo de medición	50% califican entre 4 y 5				

Perspectivas	Objetivo	Objetivos estratégicos	Indicadores		Valor actual	Valor meta	Plan de acción				
			Nombre	Formula			Actividades	Responsable	Tiempo	Costo	
Proceso internos	8	Estandarizar los procesos de producción y servicio	Estandarizar los procesos de producción y servicio por medio de la documentación de los mismos para asegurar la misma experiencia a todos los clientes.	Documentación procedimental	(numero de procesos documentados / numero de procesos totales)*100	0%	30%	Objetivo 8: - identificar los procesos claves de la operación relacionado a la producción y al servicio. - documentar dichos procesos. - hacer estudio de tiempos y movimientos requeridos para estandarizar la operación. - presentar al personal los documentos y su propósito.	Gerente de punto	Procesos documentados para febrero de 2015. - presentación a los funcionarios, marzo 2015.	Estudio de tiempos y movimientos: \$1 millón. - implementación y presentación de los procesos \$500 mil pesos
	9	Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos	Mejorar los tiempos de entrega de los pedidos mediante la renovación pertinente de la maquinaria requerida para la elaboración y la capacitación del personal para lograr mayor eficiencia en el servicio	Agilidad en tiempo de entrega	Promedio de tiempo de entrega de los pedidos	22 minutos	18 minutos				
	10	Mejorar el manejo de existencias de materia prima	Mejorar el manejo de existencias materia prima estableciendo políticas de compras y de manejo de inventarios para optimizar los recursos de infraestructura	Eficiencia de producción	(valor de la materia prima desperdiciada/valor de la materia prima)*100	4%	2%				

PERSPECTIVAS	OBJETIVO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES		VALOR ACTUAL	VALOR META	PLAN DE ACCION				
			NOMBRE	FORMULA			ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	COSTO	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	Conocer mejor al cliente	Conocer mejor al cliente construyendo una base de datos que permita identificar preferencias y costumbres de los mismos de manera más cercana y así poder enfocar mejor las acciones comerciales	Software CRM	(Número de clientes con información completa/Número de clientes con registro en la base de datos)*100	No se realiza esta medición	60%	Objetivo 11: Adquirir Software para el manejo de CRM. - Desarrollar campañas que permitan el levantamiento de la información y obtención de los datos deseados, como rifa de paquete turístico y artículos electrónicos. - Diseñar base de datos. - Alimentación de la base de datos por parte de los funcionarios. - Generación de campañas de fidelización como usuarios frecuentes puntos acumulables dependiendo frecuencia de compra	Gerente General; Gerente de Punto	Adquisición del Software en Febrero 2015, - Levantamiento de información desde Enero 2015 - Alimentación base de datos Marzo 2015, Lanzamiento de campañas Abril 2015.	Software USD 1500, Mano de obra Alimentación Base de datos \$20 mil diario, Campañas Publicitarias (productos a rifas para levantar información) \$2 millones. Publicidad campañas de fidelización y publicidad \$1 millón
	12	Alinear al personal con la cultura de servicio al cliente	Alinear al personal con la cultura de servicio al cliente generando conciencia sobre la importancia de cada cliente para la compañía, garantizando una experiencia agradable y diferente que genere recordación en nuestros clientes.	Evaluación de desempeño	Promedio de calificación en la evaluación de desempeño de los empleados	No se realiza esta medición	60%				
	13	Promover el buen clima organizacional	Promover el buen clima organizacional a todo nivel para mantener motivado al personal mediante la implementación de programas de integración y crecimiento.	Nivel de satisfacción	(Encuestados con buena o Excelente calificación /No de encuestados totales)*100	No se realiza esta medición	50%				

5. Conclusiones y recomendaciones

Hamburguesas La Leña, es un negocio en crecimiento que ha logrado cierta estabilidad y un leve reconocimiento del sector tras un año de funcionamiento.

Se evidencia que carece de un plan de mercadeo y una estrategia clara, lo que ha impedido logren las ventas necesarias para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado

Si bien en un principio se estableció como un factor de éxito la oferta de productos a precios bajos; tras concluir el análisis realizado, se determina que dada la calidad, e innovación presentada en los productos, la compañía tendría la posibilidad de enfocar sus esfuerzos en mejorar los estándares de servicio, mantener la calidad y la innovación en los productos.

Actualmente, los productos se encuentran en una etapa de transición; es decir que estos están pasando de ser calificados como productos interrogantes a estrellas y en algunos casos a vacas lechera. Esta situación resulta relevante dado que presenta la oportunidad del negocio de expandirse.

Durante esta etapa de transición, se debe propender por trabajar en lograr mayor penetración en el mercado en búsqueda de consolidar el negocio y profundizar los sectores en lo que actualmente desarrolla su actividad.

Dadas las condiciones del mercado y situación presente del negocio, resulta evidente la posibilidad de realizar inversión en diferentes frentes como la optimización de infraestructura, la estandarización de procesos, actividades de mercadeo y capacitación de personal entre otras. Lo anterior, con el propósito de consolidar y lograr expandir la compañía.

Referencias

Godet, M. (1999). De la anticipación a la acción. En M. Godet, *De la anticipación a la acción* (pág. 360). Alfaomega.

Porter, M. (2009). Ser competitivo. En M. Porter, *Ser Competitivo* (pág. 550). Deusto.

Fred, R. D. (2003). Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación.

Porter, M (2008) Que es la estrategia, Harvard Business Review.