

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE DE
COMIDAS RAPIDAS PANINOS, EN BUSCA DE SU EXPASION Y
POSICIONAMIENTO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**

HUGO MAURICIO OSPINA RAMIREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA – INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009**

**PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE DE
COMIDAS RAPIDAS PANINOS, EN BUSCA DE SU EXPASION Y
POSICIONAMIENTO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA**

HUGO MAURICIO OSPINA RAMIREZ

**Proyecto de grado para optar al título de
Profesional en Gestión Empresarial**

Director:

Ingeniero JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUAREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA – INSED
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2009**

AGRADECIMIENTOS

Quiero dar mis más sinceros agradecimientos a todas aquellas personas que de alguna forma directa o indirecta aportaron para llegar a este momento tan importante de mi vida.

A mi familia por el apoyo constante en este proyecto, meta y camino de mi vida, a mis amigos que estuvieron ahí todo el tiempo compartiendo y animándome.

También en forma muy especial a la Universidad Industrial de Santander, por la formación profesional a través de los 5 años de la carrera y los docentes que transmitieron su conocimiento y sabiduría para hacerme crecer como persona y profesional.

CONTENIDO

	Pag.
INTRODUCCION	28
1. ANÁLISIS INTERNO	30
1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	30
1.1.1 Reseña Histórica de la empresa.	30
1.1.2 Filosofía Corporativa.	31
1.1.3 Estructura organizacional.	31
1.1.4 Perfil de Cargos.	32
1.1.5 Descripción del proceso de operación de productos y de servicio.	32
1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO META	33
1.2.1 Segmentación del mercado Meta.	36
1.2.2 Imagen de la empresa ante los clientes. .	41
1.2.3 Atributos determinantes.	45
1.2.4 Nivel de satisfacción.	45
1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS	47
1.3.1 Datos sobre las ventas.	47
1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS	50
1.4.1 Portafolio de productos..	50
1.4.2 Conocimiento de los productos.	52
1.4.3 Atributos de los productos y del Servicio.	53
1.4.4 Ciclo de Vida del Producto.	53
1.4.5 Áreas comerciales..	55
1.4.6 Lealtad a la marca/empresa	56
1.4.7 Hábitos de compra.	56
1.5 DISTRIBUCIÓN	57
1.5.1 Canales de distribución.	57
1.5.2 Fuerza de Ventas	57
1.5.3 Servicio al cliente	58
1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	60
1.6.1 Logotipo	60
1.6.2 Publicidad.	61
1.6.3 Promoción de ventas.	61
1.7 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS	61
2. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA	64

2.1	COMPETIDORES ACTUALES	64
2.2	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	65
2.3	MERCADO META	66
2.4	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	66
2.5	PRODUCTOS	67
2.6	FIJACIÓN DE PRECIOS	68
2.7	DISTRIBUCIÓN	70
2.8	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	70
2.9	SERVICIO AL CLIENTE	71
3.	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	72
3.1	MERCADO META	72
3.2	TERRITORIO GEOGRÁFICO	72
3.3	COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE	73
	Cuadro 14. ¿Con qué frecuencia come usted comidas rápidas a la semana?	73
3.4	COMPRAS TOTALES POR AÑO	75
3.5	PRECIO PROMEDIO	75
3.6	MONTO TOTAL DE COMPRAS	75
3.7	DEMANDA POTENCIAL	76
4.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	77
4.1	ENTORNO SOCIO-CULTURAL	77
4.1.1	Demografía..	77
4.1.2.	Estilo de Vida.	78
4.1.3	Innovación	79
4.2	ENTORNO TECNOLÓGICO	79
4.3	ENTORNO ECONÓMICO	80
4.3.1	Inflación.	80
4.3.2	Disponibilidad de crédito.	82
4.3.3	Tasas de Interés	82
4.3.4	Desempleo	84
4.4	AMBIENTE GUBERNAMENTAL	85
5.	PERFIL EMPRESARIAL	88
5.1	ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA	88
5.1.2	Análisis Interno.	89
5.1.3	Análisis de la Demanda	90
5.1.4	Evaluación de los Análisis	91
5.2	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	91

5.2.1 Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas. (POAM)	91
5.2.2 Entorno Tecnológico	92
6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	101
6.1 VISIÓN	101
6.2 MISIÓN	101
6.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	106
6.3.1 Estrategia 1. DIVERSIFICACION HORIZONTAL.	106
6.3.2 Estrategia 2. DESARROLLO DEL PRODUCTO.	106
6.3.3 Estrategia 3. PENETRACION DEL MERCADO	106
6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	107
6.4.1 Estrategia 1: DIVERSIFICACION HORIZONTAL.	107
6.4.2 Estrategia 2: DESARROLLO DEL PRODUCTO.	108
6.4.3 Estrategia 3: PENETRACIÓN DEL MERCADO	112
6.5 PRESUPUESTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	116
6.6 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	117
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFIA	124
ANEXOS	126

LISTA DE CUADROS

	Pag.
Cuadro 1. Ficha Técnica Clientes Actuales.	33
Cuadro 2. Ficha Técnica Clientes Potenciales	34
Cuadro 3. Participación de los diferentes clientes en las ventas de la Empresa	37
Cuadro 4. Ingresos por clientes para el primer semestre de 2008	37
Cuadro 5. Proveedores Actuales	52
Cuadro 6. Etapas del ciclo de vida de un producto	54
Cuadro 7. Competidores actuales	64
Cuadro 8. Participación en el Mercado	65
Cuadro 9. Fortaleza y Debilidades de la competencia (productos)	67
Cuadro 10. Comparación Fijación de Precios.	68
Cuadro 11. Comparación de Precios Promedio	69
Cuadro 12. Comparación Publicidad y Promociones.	70
Cuadro 13. ¿Con qué frecuencia come usted comidas rápidas a la semana?	73
Cuadro 14. ¿Cuál es su presupuesto para una comida fuera de casa?	74
Cuadro 15. Distribución poblacional	78
Cuadro 16. Colombia, variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por grupos de bienes y servicios	81
Cuadro 17. Intereses Bancarios Primer Semestre de 2008	83
Cuadro 18. Análisis comparativo con la competencia	88
Cuadro 19. Análisis Interno de la Empresa Paninos	89
Cuadro 20. Análisis de la demanda.	90
Cuadro 21. Evaluación de los análisis.	91
Cuadro 22. Matriz POAM, Entorno Socio Cultural	92
Cuadro 23. Matriz POAM, Entorno Tecnológico	93
Cuadro 24. Matriz POAM, Entorno Económico	94
Cuadro 25. Matriz POAM, Ambiente Gubernamental	94

Cuadro 26. Evaluación del Entorno	95
Cuadro 27. Fortalezas y Debilidades	96
Cuadro 28. Matriz DAFO	98
Cuadro 29. Matriz del perfil competitivo	99
Cuadro 30. Presupuesto para la estrategia de Diversificación Horizontal	108
Cuadro 31. Presupuesto para la estrategia de Desarrollo del Producto.	111
Cuadro 32. Presupuesto de la estrategia penetración del mercado.	115
Cuadro 33. Presupuesto general del plan de mercadeo.	116
Cuadro 34. Cronograma de Actividades, tiempos y responsables de la estrategia de Diversificación Horizontal.	119
Cuadro 35. Cronograma de Actividades, tiempos y responsables de la estrategia Desarrollo del Producto.	119
Cuadro 36. Cronograma de Actividades, tiempos y responsables de la estrategia Penetración del Mercado.	120

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. ¿Como le parece la calidad del os productos?	42
Figura 2. ¿Como le parece la presentación de los productos?	43
Figura 3. ¿Como le parece el servicio?	43
Figura 4. ¿En cuanto a precios como le parece?	44
Figura 5. ¿Con que frecuencia va usted a Paninos?	46
Figura 6. Ventas Restaurante de Comidas Rápidas Paninos	48
Figura 7. Comparación Ventas Nivel Nacional – Paninos	49
Figura 8. Canal de Distribución.	57
Figura 9. Logotipo Paninos	60
Figura 10. Consideraciones para la fijación de precios	62
Figura 11. Políticas de fijación de Precios	63
Figura 12. Participación en el Mercado	65
Figura 13. Zonas del Municipio de Bucaramanga	72
Figura 14. ¿Con qué frecuencia come usted comidas rápidas a la semana?	73
Figura 15. ¿Cuál es su presupuesto para una comida fuera de casa?	74
Figura 16. Organigrama Paninos	104
Figura 17. Participación porcentual de del valor del presupuesto general de mercadeo.	116

ANEXOS

Pag.

Anexo A. Cuestionario Clientes Actuales

127

Anexo B. Cuestionario Clientes Potenciales

128

RESUMEN

TITULO:

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE DE COMIDAS RAPIDAS PANINOS, EN BUSCA DE SU EXPASION Y POSICIONAMIENTO EN BUCARAMANGA Y SU AREA METROPOLITANA

AUTOR:

HUGO MAURICIO OSPINA RAMIREZ**

PALABRAS CLAVES:

Portafolio de Servicios
Plan de Mercadeo
Marketing
Comidas Rápidas

DESCRIPCION O CONTENIDO:

El plan estratégico de mercadeo para el Restaurante de Comidas Rápidas Paninos es la síntesis, producto del estudio y análisis al interior de la Empresa en su crecimiento; comparando cada una de sus partes, con el entorno actual del sector de las Comidas Rápidas en el municipio de Bucaramanga; teniendo en cuenta las más importantes variables que afectan directamente el sector y su mercado, siendo de gran importancia los elementos que lo conforman.

Se observan las fortalezas y debilidades analizadas dentro de la Empresa que permiten establecer la situación real frente a la competencia. De otra parte, el entorno actual del sector de las Comidas Rápidas, con sus inmensas oportunidades y gran número de amenazas, lleva a que la empresa trabaje sobre diferentes propuestas y alternativas, para desarrollar estrategias y actividades, que permitan asegurar su permanencia en la dinámica del mundo cambiante, la sociedad, la política, la economía de la ciudad y en el mercado.

Finalmente, se encuentra la satisfacción de haber realizado un estudio y sugerido un plan estratégico de mercadeo que satisfaga las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, que llevan a buscar a la empresa a aumentar su competitividad en el sector y en el mercado.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia INSED, Gestión Empresarial, Ingeniero Jaime Enrique Sarmiento Suárez

SUMMARY

TITLE:

STRATEGIC PLAN OF FOCUSED MARKETING FOR THE FAST FOOD RESTARANT PANINOS, LOOKING FOR ITS EXPANSION AND POSITIONING IN BUCARAMANGA AND ITS METROPOLITAN AREA *

AUTHOR:

HUGO MAURICIO OSPINA RAMIREZ **

KEY WORDS:

Briefcase of Services
Plan of Marketing
Marketing
Fast Food

DESCRIPTION OR CONTENT:

The strategic plan of focused marketing for the fast food restaurant Paninos is the synthesis, as the result of the studies and the analysis on the inside of the company and its growth; comparing every one and each of its components with the actual field in the fast food restaurant business in the Bucaramanga City area; taking into account the most important variables that directly affect the field and its public, being of a great importance all the elements that make part of them.

The strengths and handicaps observed and analyzed inside the company let establish a very real position against its competitors. By the other hand, the fast food field with its opened opportunities and great number or threats, forces the company to work over different options and alternatives to develop strategies and actions that will allow its permanence and growing into the dynamics of a changing world, society, politics, global and local economy, and in the market.

Finally, after the satisfaction of having develop a study and suggested a strategy marketing plan that will satisfy the new customers and the company needs and demands, to take the company increase its competitiveness in the field and in the market.

* Project of Degree

** Institute of Education at distance INSED, Administration Managerial Professional Cycle, Engineer Jaime Enrique Sarmiento Suarez

INTRODUCCION

En una sociedad en que los consumidores disfrutan de la posibilidad de elegir cada vez más los alimentos que consumen, la comida rápida se ha vuelto muy popular y su desarrollo va dirigido a satisfacer la necesidad de ofrecer una mayor variedad de comidas disponibles al instante y para servir a todos los gustos. La concentración de lugares de comida rápida en Bucaramanga es mayor en las áreas comerciales, donde el ritmo y el estilo de vida han generado una mayor necesidad. Por ser este un sector de la industria alimentaría que se está extendiendo a velocidades increíbles, la comida rápida ha afectado a personas de todos los niveles sociales, económicos y culturales.

Por medio de este proyecto se busco a identificar el mercado objetivo y potencial para poder satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de la población que labora, estudia y reside el área metropolitana de la Ciudad de Bucaramanga en cuanto a calidad, variedad, precio y servicio en comidas rápidas, manteniendo niveles de nutrición balanceada y saludable.

Se investigó la interacción con el mercado que permite a Paninos expandirse en todo su accionar competitivo, en la presentación de sus productos para posicionar y ampliar la cobertura del mercado en la ciudad. La industria de las Comidas Rápidas, es cada día más exigente, y su ritmo dinámico, exige estar preparado para enfrentar los retos de manera eficiente y eficaz, aplicando planes estratégicos de acción inmediatos, a mediano, corto y largo plazo, que permitan tener la visión de futuro con el mejor acierto de responsabilidades para lograr que el negocio salga adelante y siga una constante de crecimiento y expansión.

En la realización del proyecto se encontraron limitaciones, en la parte de datos estadísticos que permitieran conocer mas a fondo la competencia y el comportamiento

del sector, ya que gran parte de los restaurantes de comidas rápidas son de carácter informal y no hay registros de ventas reales y cantidad de establecimientos en el sector de los alimentos; también se encontró que la empresa Paninos, no contaba con políticas corporativas claras ni la forma de lograr sus metas y objetivos; para lo cual fue necesario crear un perfil empresarial y la formulación de un plan de mercadeo enfocado a satisfacer las necesidades y objetivos de la empresa.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica de la empresa. La idea de abrir un Restaurante de Comidas Rápidas diferente a los que normalmente se encuentran, con productos innovadores nace de un estudiante de la Universidad Industrial de Santander, Hugo Mauricio Ospina Ramírez (estudiante de Gestión Empresarial) en el mes de agosto de 2005, cuando al observar que en el entorno universitario de la UIS, se encontraba insatisfecha la necesidad de crear un restaurante de comidas rápidas en el sector, donde se ofrecieran productos diferentes, caracterizados por una mejor calidad a un precio razonable. El 27 de septiembre se hace realidad la idea, cuando después de localizar el sitio para el funcionamiento en la Carrera 26ª N. 10 – 52 local 106 y tener una carta de alimentos bien constituida, Paninos abre sus puertas a la comunidad UIS y a las personas que residen y trabajan en el sector.

Paninos, inicia con la venta 2 tipos de emparedados, uno de pollo y otro de jamones, flautas y jugos naturales. Debido a la excelente acogida y aprovechando su capacidad de producción, se decide aumentar la cantidad de productos a ofrecer, en enero de 2006 se agregan dos productos nuevos, patacones y perros calientes, más 5 tipos de emparedados buscando la satisfacción de los clientes, el reconocimiento y mayor utilidad.

Debido del crecimiento de la empresa por la aceptación del público, calidad y precios competitivos, se empezó a trabajar con domicilios y pedidos al por mayor a empresas, eventos, entre otros.

En el 2007, se agregaron más productos a la carta: pizza arepa, desgranados de maíz y se completaron 20 emparedados.

Este mismo año surgió la idea de abrir otro punto en la ciudad, pero debido a los inconvenientes presentados en el sector, tales como disturbios, paros universitarios en la UIS y la construcción del Metrolínea, se vio afectado el normal funcionamiento del restaurante en la parte económica, lo cual llevo a posponer los planes de expansión.

Actualmente, el nombre de Paninos es reconocido y bien aceptado en el sector, teniendo un posicionamiento, el cual permite pensar en otro punto en un sector comercial de la ciudad de Bucaramanga.

1.1.2 Filosofía Corporativa.

En cuanto a misión y visión, la empresa no se ha esforzado en tenerlas claras y dejarlas por escrito, hacerlas conocer y llevarlas a cabo; el propietario y administrador las van cambiando y acomodando de acuerdo a las necesidades y expectativas diarias, por lo que no hay unas metas y objetivos claros ni tiempo propuesto para alcanzarlas. La misión con la que cuenta actualmente es que el negocio debe ser rentable, que los clientes queden satisfechos y vuelvan; y la visión es la de crecer, de abrir otros puntos lo antes posible.

1.1.3 Estructura organizacional.

La empresa cuenta con una estructura organizacional sencilla, con tres empleados, cada uno con funciones y labores definidas para lograr una eficiencia, organización, responsabilidades y uniformidad en los procesos.

Cuenta con un administrador que a su vez es cajero, una persona encargado de las bebidas y otra de la comida.

1.1.4 Perfil de Cargos.

Administrador Cajero. Persona con capacidad de liderazgo, calidad humana, don de mando, con conocimientos de manejo de inventarios, organizado y responsable. Que este estudiando una carrera universitaria afín con el cargo. Esta es el encargado de supervisar los procesos de elaboración de los alimentos, atención y servicio al cliente, proveedores, facturas, entregar cuentas a los propietarios y el perfecto funcionamiento de la empresa. Este debe toma las decisiones correspondientes y más acertadas para la empresa en el caso que ésta lo solicite, tiene autonomía total sobre su cargo, aunque ciertas decisiones las debe consultada al propietario.

Encargado de las Bebidas. Persona con conocimiento en elaboración de bebidas frías, tales como jugos, batido y malteadas. Madre cabeza de familia. Se encarga del proceso de elaboración de todo lo concerniente a las bebidas del restaurante, desde el proceso de recibido, porcionado, empaque y preparación.

Encargado de Comidas. Persona con conocimientos de higiene y manipulación de alimentos. Madre cabeza de familia. Su responsabilidad es la de hacer pedidos, recibirlos, procesar los alimentos y prepararlos para ser entregados al consumidor.

1.1.5 Descripción del proceso de operación de productos y de servicio. Se tienen en cuenta dos procesos esenciales para el negocio, los cuales son el Proceso de Transformación de Insumos (Véase el Anexo A), en el cual se elaboran los productos, paso a paso de manera estándar para que siempre sean iguales y el cliente no encuentre diferencias en su producto; y la del proceso de atención y ventas (Véase el Anexo A), en el cual va desde el momento en que el cliente llega a la empresa, se le guía en el proceso de elección del producto, éste lo elige, paga por el producto y se le entrega.

1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO META

En el anteproyecto¹ se diseñaron 2 encuestas, en las cual se procedió a la recolección de datos e información, que fue utilizada para el análisis de variables del mercado tanto actual como potencial de la empresa.

La recolección de la información se realizó a través de formularios, mediante preguntas a los encuestados y obteniendo respuesta de ellos (véase los Anexos B y C), las preguntas se hicieron oralmente para los clientes potenciales y los clientes actuales.

Estas son las fichas técnicas del la investigación de mercados realizadas en al anteproyecto².

Cuadro 1. Ficha Técnica Clientes Actuales.

Tipo de investigación	Descriptiva, para saber que quieren los consumidores, sus preferencias, sus capacidad de compra, gustos, como les gustaría que el lugar se viera, que cosas nuevas quieren encontrar, que quieren mejorar.
Método de investigación	Observación: ver el comportamiento y las tendencias de los clientes actuales.
Fuentes de información	Primarias
Técnicas de recolección de información	Encuesta de tipo personal: La persona encargada de llenar la encuesta diseñada será el, este seleccionará las opciones a medida que el entrevistado conteste a las preguntas hechas. Se establece que la realización de la entrevista es con los clientes actuales.

¹ Anteproyecto Plan Estratégico de mercadeo para el restaurante de Comidas Rápidas Paninos, en busca de su expansión y posicionamiento en Bucaramanga y su Area Metropolitana.

² Ibid.

Instrumento	Cuestionario Estructurado Véase el Anexo B.
Modo de aplicación	Directa
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Se va a entrevistar todos los clientes frecuentes (aquellos que son reconocidos en el restaurante como clientes fijos que van al menos un a vez ala semana). 60 personas serán entrevistadas.
Marco muestra	Distribución de la población o segmento objetivo. 1. Verificación: se revisarán las encuestas para verificar que el contenido se ha coherente con la pregunta realizada. 2. Edición de datos: Se revisarán las encuestas y se anularán aquellas que no posean información correspondiente al factor de estudio. 3. Trascrición de datos: Se transferirán los datos codificados a los cuestionarios del computador. 4. Depuración de los datos: Se verificarán los datos para observar la consistencia de la información obtenida. 5. Ajustar los datos de forma estadística.
Alcance	Clientes actuales, estudiantes y trabajadores UIS, residentes y trabajadores del sector.
Tiempo de aplicación	15 días. Marzo 01 de 2008 a Marzo 16 de 2008.

Fuente. El autor

Cuadro 2. Ficha Técnica Clientes Potenciales

Tipo de investigación	Descriptiva, para saber que quieren los consumidores, sus preferencias, sus capacidad de compra, gustos, como les gustaría que el lugar se viera, donde puede ser la mejor ubicación.
Método de	Observación: ver el comportamiento y las

investigación	tendencias de las personas.
Fuentes de información	Primarias
Técnicas de recolección de información	Encuesta de tipo personal: La persona encargada de llenar la encuesta diseñada será el entrevistador, este seleccionará las opciones a medida que el entrevistado conteste a las preguntas hechas. Se establece que la realización de la entrevista es con las personas que se encuentran en la zona.
Instrumento	Cuestionario Estructurado Véase el Anexo C.
Modo de aplicación	Directa
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	De acuerdo a su mercado o segmento objetivo. Cuantificarla Cálculo de la muestra. La N= 20.000 según datos suministrados por la Universidad Industrial de Santander y el DANE Población Muestra: $n = \frac{20000 * (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)}{(0.05)^2 * (20000 - 1) + (1.96)^2 * (0.5) * (0.5)} = 380$ Donde: Nivel de confianza: 95% = Zc=1.96 Margen de error: 5% N: 20000 Po Éxito: 50% Po Fracaso: 50%

Continuación Cuadro 2. Ficha Técnica Clientes Potenciales

Proceso de muestreo	La muestra es de 3800 encuestas, pero para el ejercicio se llevaran a cabo solo el 10%. 380 en total.
Marco muestra	Distribución de la población o segmento objetivo. <ol style="list-style-type: none">1. verificación: se revisarán las encuestas para verificar que el contenido se ha coherente con la pregunta realizada.2. edición de datos: Se revisarán las encuestas y se anularán aquellas que no posean información correspondiente al factor de estudio.3. trascripción de datos: Se transferirán los datos codificados a los cuestionarios del computador.4. depuración de los datos: Se verificarán los datos para observar la consistencia de la información obtenida, ajustar los datos de forma estadística.
Alcance	La cobertura geográfica de la investigación, es el sector del Barrio la Universidad.
Tiempo de aplicación	15 días. Abril 01 al 16 de abril de 2008.

Fuente. El autor

1.2.1 Segmentación del mercado Meta.

Los clientes actuales son jóvenes estudiantes, que cuentan con un presupuesto bajo y poco tiempo disponible, personas que laboran en el sector del Barrio La Universidad y personas que se acercan a las papelerías del sector o tienen relación con Universidad Industrial de Santander. Estos son quienes hacen compras a la empresa de forma periódica o que lo hicieron en una fecha reciente. Este es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y la que permite tener una determinada participación en el mercado. En la

empresa hay datos de 75 ventas diarias promedio³, se trabaja 6 días a la semana, lo que da un total de 450 ventas a la semana, 1800 ventas al mes, y al final del semestre 10800 ventas. Las cuales están repartidas de la siguiente manera, después de hacer promedios.

Cuadro 3. Participación de los diferentes clientes en las ventas de la Empresa

CLIENTES ACTUALES	PORCENTAJE
Estudiantes	75%
Personas que laboran en el sector	16.7%
Personas con relación a las actividades del sector	8.3%

Fuente. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

El valor promedio por venta realizada durante el primer semestre de 2008, salio del resultado de dividir el total de las ventas del semestre por la cantidad de ventas, el cual es de \$4.000 por venta.

Cuadro 4. Ingresos por clientes para el primer semestre de 2008

CLIENTES ACTUALES	CANTIDAD	VALOR
Estudiantes	8100	\$32.400.000
Personas que laboran en el sector	1807	\$7.228.000
Personas con relación a las actividades del sector	893	\$3.572.000
TOTAL	10.800	\$43.200.000

Fuente. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

³ Registros de ventas diarias del Restaurante de comidas rápidas Paninos. Primer semestre de 2008.

En esta tabla se suma la cantidad y el total de ventas por cliente realizadas desde el mes de Enero de 2008 hasta el mes de Junio de 2008.

A su vez a los clientes potenciales fueron divididos y clasificados en cuatro tipos de clientes, según su vigencia, frecuencia, volumen de compra y nivel de satisfacción⁴.

Clientes Activos e Inactivos: Los clientes activos son aquellos que en la actualidad están realizando compras o que lo hicieron dentro de un rango de 30 días. En cambio, los clientes inactivos son aquellos que realizaron su última compra hace bastante tiempo atrás, por tanto, se puede deducir que se pasaron a la competencia, que están insatisfechos con el producto o servicio que recibieron o que ya no necesitan el producto.

Clientes de compra frecuente, promedio y ocasional: Después de haber identificado a los clientes activos, se les clasifica según su frecuencia de compra:

¡Clientes de Compra Frecuente: estos son quienes que realizan compras repetidas a menudo o cuyo intervalo de tiempo entre una compra y otra es más corta que el realizado por el promedio de clientes. Este tipo de clientes, por lo general, está complacido con la empresa, sus productos y servicios. Por tanto, es fundamental no descuidar las relaciones con ellos y darles continuamente un servicio personalizado que los haga sentir "importantes" y "valiosos" para la empresa.

Clientes de Compra Habitual: Son aquellos que realizan compras con cierta regularidad (una vez a la semana) porque están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio. Por tanto, se hace esfuerzo en brindarles una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y de esa manera, tratar de incrementar su frecuencia de compra.

⁴ Del libro: El Marketing Según Kotler, de Kotler Philip, Editorial Paidós SAICF, 1999, Pág. 163.

Clientes de Compra Ocasional: Son aquellos que realizan compras de vez en cuando o por única vez. Con ellos se hace un acercamiento para poder conocer el porqué de su compra ocasional, para poder fidelizar si es posible (en el momento de la venta).

Clientes de alto, promedio y bajo volumen de compras: Luego de identificar a los clientes activos y su frecuencia de compra, se realiza la siguiente clasificación (según el volumen de compras):

Clientes con Alto Volumen de Compras: Son aquellos que realizan compras en mayor cantidad que el grueso de clientes (que van repetidamente), a tal punto, que su participación en las ventas totales puede alcanzar entre el 50% y el 80%. Por lo general, éstos clientes están complacidos con la empresa, el producto y el servicio; por lo tanto, es fundamental seguir reteniéndolos planificando e implementando actividades que tengan un alto grado de personalización (conocer sus preferencias y gustos para complacerlos y que se sientan parte de la empresa), de tal manera, que se haga sentir a cada cliente como muy importante y valioso para la empresa.

Clientes con Promedio de Compras: Son aquellos que realizan compras en un volumen que está dentro del promedio general. Por lo general, son clientes que están satisfechos con la empresa, el producto y el servicio; por ello, realizan compras habituales (con ellos se maneja la misma estrategia que con los clientes que hacen comprar seguidas).

Clientes con Bajo Volumen de Compras: Son aquellos cuyo volumen de compras está por debajo del promedio, por lo general, a este tipo de clientes pertenecen los de compra ocasional.

Clientes Complacidos, Satisfechos e Insatisfechos: Después de identificar a los clientes activos e inactivos, se determinó sus niveles de satisfacción, y se clasificaron en :

Clientes Complacidos: Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. “El estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores⁵”. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una compra.

Clientes Satisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Para elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.

Clientes Insatisfechos: Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor.

Clientes Potenciales: Al buscar abrir el otro punto se visualiza como clientes potenciales a aquellas personas que laboran, residen y convergen al sector de la Comuna 13 en Cabecera del Llano, especialmente personas jóvenes que prefieran la comida rápida, saludable, en edades entre los 14 a 30 años. Actualmente la industria de las comidas rápidas va creciendo de forma veloz y dinámica, ya que es una excelente opción para aquellas personas que no disponen de mucho tiempo, en el momento de buscar alimentos.

⁵ Philip Kotler, Dirección de Mercadotecnia

Clasificación de los Clientes Potenciales⁶: Se dividieron en 2 tipos de clientes, de acuerdo a su posible frecuencia de compras, su posible volumen de compras.

Los Clientes Potenciales Según su Posible Frecuencia de Compras:

- Clientes Potenciales de Compra Frecuente
- Clientes Potenciales de Compra Habitual
- Clientes Potenciales de Compra Ocasional

Los Clientes Potenciales Según posible volumen de compras

- Clientes Potenciales de gran volumen de Compra
- Clientes Potenciales de promedio volumen de compra
- Clientes Potenciales de bajo volumen de compra

1.2.2 Imagen de la empresa ante los clientes. En la actualidad, después de analizar los resultados de las investigación de mercados realizada con anterioridad en el anteproyecto del proyecto, Paninos cuenta con una excelente imagen ante sus clientes, resultado de una excelente combinación de calidad, buen servicio, cómodas instalaciones y precios atractivos; pues siempre se busca ofrecer productos innovadores, ofreciendo una amplia variedad, acompañado de un servicio oportuno que satisface las necesidades de los clientes y dándole un valor agregado en el servicio personalizado.

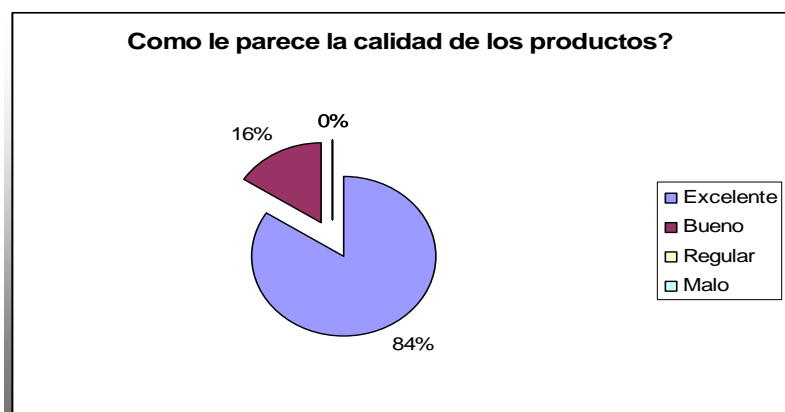
Esto se analiza con los datos Proporcionados por el autor del proyecto, en la encuesta realizada en el anteproyecto⁷.

⁶ Del libro: El Marketing Según Kotler, de Kotler Philip, Editorial Paidós SAICF, 1999, Pág. 163.

⁷ ANTEPROYECTO PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO PARA EL RESTAURANTE DE COMIDAS RAPIDAS PANINOS, EN BUSCA DE SU EXPASION Y POSICIONAMIENTO EN BUCARAMANAGA Y SU AREA METROPOLITANA. Encuesta clientes actuales

El 84% de la población encuestada le parece excelente la calidad de los productos, lo que motiva a la empresa a seguir haciendo las cosas como se vienen haciendo, pues se logra uno de los grandes objetivos, que es manejar estándares de calidad elevados, lo que a su vez la compromete a entrar en un proceso de mejoramiento continuo; al 16% restante le parece bueno, lo que indica que falta trabajo y esfuerzo, ya que el compromiso de la empresa es el que el 95% de los clientes encuentren excelente la calidad de los productos.

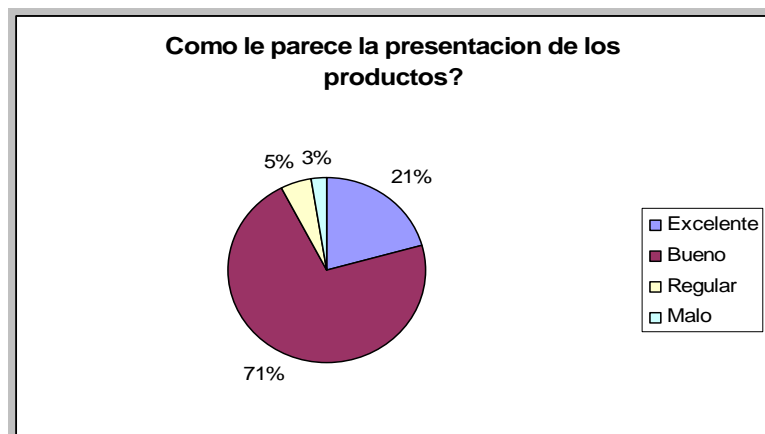
Figura 1. ¿Como le parece la calidad del os productos?



Fuente: Encuesta Clientes actuales. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

En cuanto a la presentación de los productos (cómo sirven, organizan y se muestran al público), solo a un 21% de los clientes encuestados le parece excelente, lo que hace reevaluar a la empresa el aspecto de presentación, el cual debe mejorar y llegar a un 75%, para lo cual la gerencia de la empresa está trabajando en corregir y hacer las mejoras correspondientes.

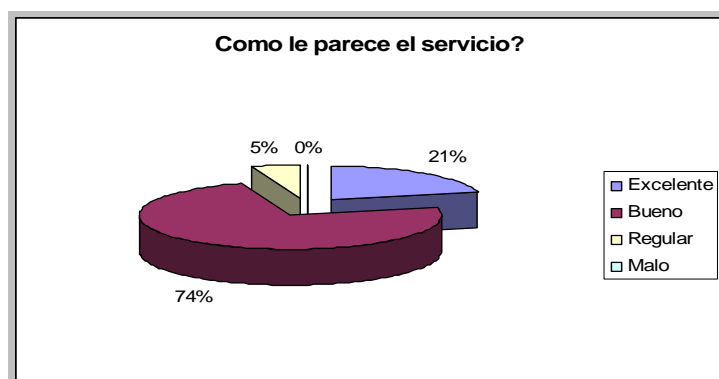
Figura 2. ¿Como le parece la presentación de los productos?



Fuente: Encuesta Clientes actuales. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

La empresa busca brindar niveles excelentes de servicio a todos los clientes, pero hay un pequeño pero significativo inconformismo con este del 5%, el cual debe ser corregido, un 74% que les parece bueno y un 21% excelente, lo que hace que la empresa considere este aspecto, ya que es de vital importancia para el mercado, poniendo se como meta que la percepción y calidad del servicio sea de un 70% de excelencia.

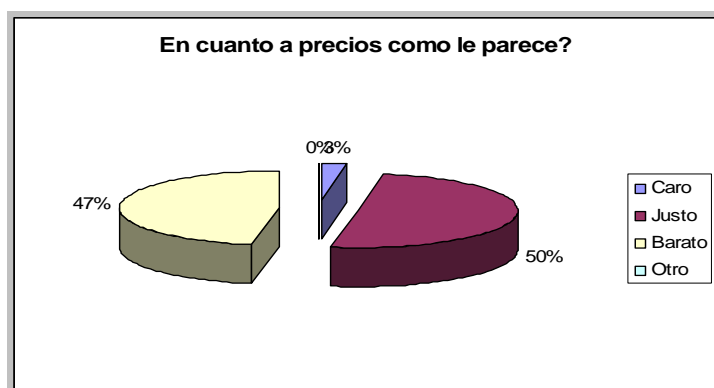
Figura 3. ¿Como le parece el servicio?



Fuente: Encuesta Clientes actuales. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Este que es otro de los aspectos fundamentales para empresa en busca de ser lo mas competente en el mercado, se observo que la diferencia entre un precio justo y uno barato no es muy significativo, lo cual ayuda a la gerencia a tomar la decisión de poder subir un poco el precio en busca de mayor utilidad sin que se vea afectado el comprador. Solo a un 3% le pareció caro, pero frente a un 97% que esta entre lo justo y barato no hace mucha relevancia.

Figura 4. ¿En cuanto a precios como le parece?



Fuente: Encuesta Clientes actuales. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Al observar los datos suministrados, se observa que al 50% de los clientes actuales encuestados el precio del producto es justo y para el 47% esta por debajo del precio justo, lo que muestra una satisfacción de estos con el precio que la empresa da a sus productos. El 0% piensa que el precio es injusto.

1.2.3 Atributos determinantes. La empresa, siempre ha buscado ser original e innovador con sus productos, que no sean los mismos que se ven siempre, que sean diferentes y que el cliente encuentre varias alternativas, excelente calidad.

Atributos:

- **Calidad:** insumos, la preparación y el producto final.
- **Precio:** razonable para el sector donde se encuentra y el mercado meta.
- **Presentación del producto:** lo mas original posible.
- **Higiene:** se rige y siguen todas las disposiciones de la manipulación de alimentos.
- **Servicio:** se hace lo más personalizado posible.
- **Confort:** el local es sencillo, práctico arreglado con buen gusto.
- **Aseo:** se está siempre lo más limpio y aseado posible.

1.2.4 Nivel de satisfacción. La misión suprema de toda empresa debe ser el mayor nivel de satisfacción para sus clientes y usuarios, pues éstos con sus compras permiten que la empresa siga existiendo y creciendo⁸.

Los niveles de satisfacción de los clientes actuales son altos debido a que la calidad de los productos (ver figura 1), el servicio prestado (ver figura 4) y la entrega oportuna de sus productos (ver figura 3), los precios (ver figura 4) y la frecuencia con que visitan y hacen su compra (ver figura 5) esto viéndose reflejado en las encuestas realizadas a clientes actuales⁹.

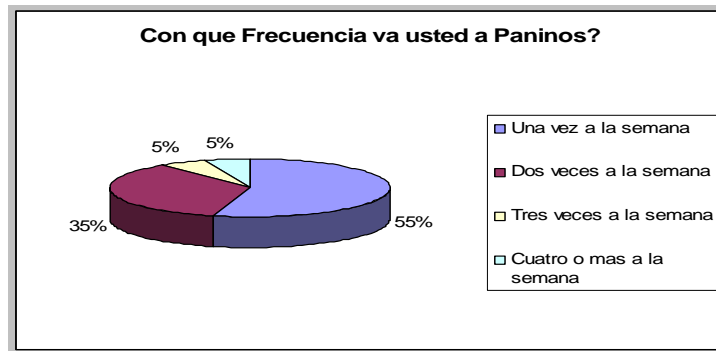
- El cliente vuelve a comprar, obteniendo su lealtad abriendo posibilidades de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.
- El cliente comunica a otros sus experiencias positivas con los productos y el servicio a sus compañeros, amigos y familiares.

⁸ Hayes, Bob E. – Cómo medir la satisfacción del cliente – Oxford – 1999 pg 97

⁹ Anteproyecto plan estratégico de mercadeo para el restaurante de comidas rápidas Paninos, en busca de su expansión y posicionamiento en Bucaramanga y su área metropolitana. Encuesta clientes actuales

- Se ve como deja de lado a la competencia lo que muestra la participación en el mercado.

Figura 5. ¿Con que frecuencia va usted a Paninos?



Fuente: Encuesta Clientes actuales. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

El 55% de los clientes actuales encuestados hacen por lo menos una compra a la semana, y el 35% restante lo hace más de dos veces a la semana, este es un indicador importante en cuanto a satisfacción, pues el 90% de los clientes tienen una frecuencia y regularidad alta en la adquisición de los productos de la empresa lo que muestra un muy alto nivel de satisfacción.

1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

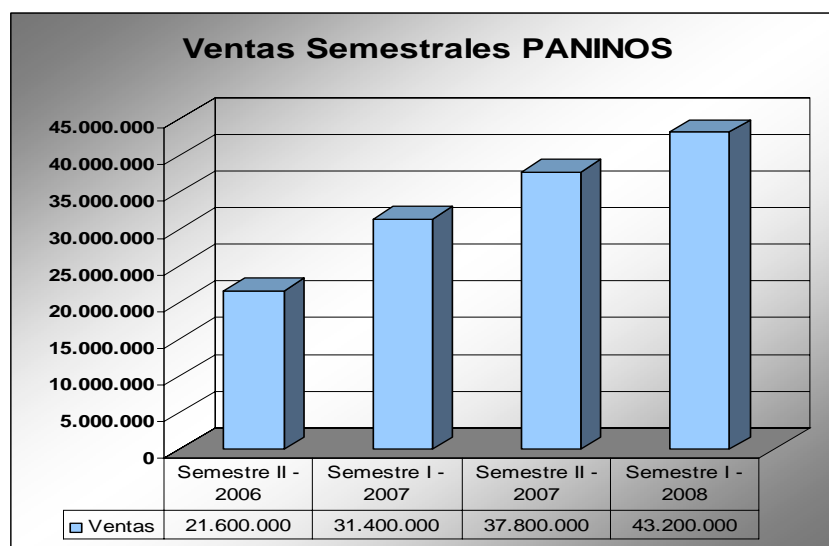
1.3.1 Datos sobre las ventas. No se tiene conocimiento ni se pudo tener acceso a la información de venta de los principales competidores, debido a que estos no consideran prudente suministrar la información, algunos venden productos sin IVA y una cantidad significativa de las ventas son sin factura legal, motivo por el cual no es conveniente para ellos dar información sobre las ventas.

Después de analizada la información suministrada por la empresa sobre sus ventas, se observa como ha habido aumento de estas, aunque ha habido una fluctuación relacionada directamente con el comportamiento que gira en torno a la universidad, pues en el periodo de semana santa, las ventas fueron casi nulas, en los días de de actividades académicas estas disminuyen hasta en un 40% y los paros de estudiantes que bajan las ventas hasta en un 70%¹⁰. Pero la empresa en los 4 periodos analizados siempre sus ventas han estado en aumento.

La empresa lleva un sistema de contabilidad muy simple y sencillo, en el cual se lleva el registro de compras, ventas, pago de nóminas y proveedores, todo en forma sistematizada en Excel.

¹⁰ Información suministrada por el Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Figura 6. Ventas Restaurante de Comidas Rápidas Paninos



Fuente. Balance Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

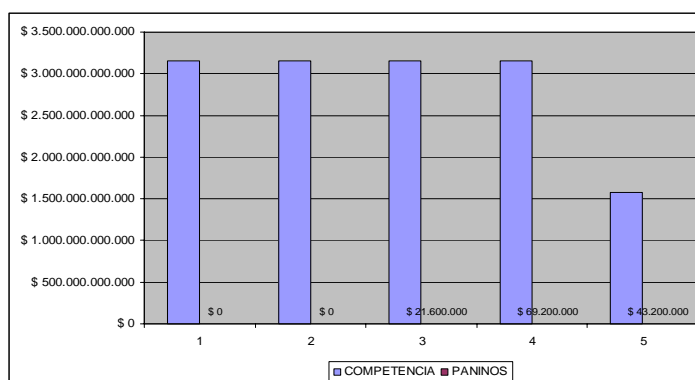
Con esta información recolectada de los balances semestrales de la empresa, en los cuales se observa que en el segundo semestre de 2006 se vendió \$21.600.000 pesos, el primer semestre de 2007 \$32.400.000 pesos con un aumento del 50% respecto al semestre anterior; el segundo semestre de 2007 \$37.800.000 pesos con aumento del 17% con relación al periodo anterior y en el primer semestre de 2008 hubo ventas por \$43.200.000 con un aumento del 14% en las ventas; con lo que se puede ver que en 4 periodos las ventas aumentaron en un 81% en 2 años con relación al primero, sobrepasando las expectativas de la empresa, que tenía proyectado el 50% en dos años.

No fue posible tener acceso a la información de venta de los competidores en la ciudad de Bucaramanga, debido a que la competencia no proporcionó información y no se encontraron datos en el DANE.

Por lo anterior se trabajó con datos proporcionados a nivel nacional para observar a la empresa dentro del mercado de los restaurantes.

Las ventas de los restaurantes en Colombia en lo últimos 6 años totalizan \$25,05 billones de pesos¹¹; lleva cinco años creciendo a una tasa promedio del 6,06% por ciento. Esto significa que los restaurantes han vendido, aproximadamente, 19,05 billones de pesos durante este periodo¹².

Figura 7. Comparación Ventas Nivel Nacional – Paninos



Fuente. Ventas Nivel nacional de Comidas Rápidas Paninos.

Al hacer la comparación de las ventas, se tomó el promedio de aumento de la competencia a nivel nacional contra las ventas de Paninos, observándose que la participación es muy baja, esto se debe a que el mercado de los restaurantes en el país es muy alto.

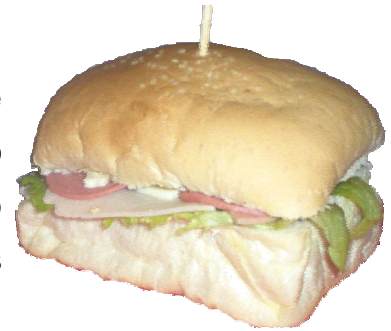
Para el ultimo año 2008, se tomó el promedio de ventas de la competencia dividido en la mitad, contra el de las ventas del primer semestre de la empresa.

¹¹ Fondo de Promoción Turística y Acodrés

¹² Gustavo Toro, presidente ejecutivo de Acodrés

1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS

1.4.1 Portafolio de productos. El producto insignia y principal de la empresa son Los Paninos: estos son emparedados, los cuales están montados sobre una base de Pan Francés Blando, con salsa tártara, tomates verdes o rojos (según el gusto del cliente), lechuga batavia y queso doble crema, y según el gusto del cliente lleva diferentes Ingredientes.



- Panino Sencillo: Jamonilla – queso – tomate milano o rojo con orégano lechuga - salsa de la casa
- Panino 3 Carnes: Jamón de pollo- jamonilla- salami – queso lechuga – tomate milano o rojo con orégano—salsa de la casa
- Panino Pietran: Jamón Pietran – queso lechuga – tomate milano o rojo con orégano y salsa de la casa
- Panino Hawaiano: Jamonilla – salami – tomate milano o rojo con orégano lechuga - piña – queso – salsa de la casa
- Cerdo Ahumado: Jamón de cerdo ahumado -queso – lechuga – tomate milano o rojo con orégano—salsa de la casa
- Panino de Cordero: Jamón de Pernil cordero – queso lechuga - tomate milano o rojo con orégano - salsa de la casa
- Panino Especial: Jamón de Cordero—Jamón de cerdo ahumado – queso - lechuga - tomate milano o rojo con orégano – salsa de la casa
- Especial con Tocineta: Jamón de Cordero - Jamón cerdo ahumado – tocineta - queso - lechuga - tomate milano o rojo con oréganos salsa de la casa
- Panino Pollo: Pollo desmechado en salsa - lechuga tomate milano o rojo con orégano -queso – salsa de la casa

- Pollo Champiñón: Pollo desmechado en salsa - lechuga tomate milano o rojo con orégano — Champiñón al ajillo – queso – salsa de la casa
- Pollo Jamón: Pollo desmechado en salsa – Jamón Pietran - lechuga –tomate milano o rojo con orégano - queso – salsa de la casa
- Pollo Tocineta: Pollo desmechado en salsa – Tocineta - lechuga – tomate milano o rojo con orégano queso – salsa de la casa
- Pollo Piña: Pollo desmechado en salsa – piña - lechuga tomate milano o rojo con orégano - queso- salsa de la casa
- Panino Mixto: Pollo desmechado en salsa - Carne Ranchera - lechuga – tomate milano o rojo con orégano - queso – salsa de la casa
- Súper Panino: Jamón de pollo- jamonilla- salami pollo desmechado en salsa lechuga — tomate milano o rojo con orégano -salchicha montañera -queso – salsa de la casa
- Mixto con Tocineta: Pollo desmechado en salsa - Carne Ranchera – tocineta - lechuga tomate milano o rojo con orégano - queso – salsa de la casa
- Panino Vegetariano: Champiñones – lechuga – tomate con orégano - cebolla grille – doble queso - salsa de la casa
- Panino napolitano: lechuga – tomates rojos – orégano – doble queso - salsa de la casa
- Panino de carne: Carne Ranchera – queso lechuga - tomate – salsa de la casa
- Panino de Ranchero: Carne Ranchera- Tocineta - queso-lechuga tomate

Además de los Paninos la empresa ofrece otros productos complementarios tales como: perros calientes, arepas en forma de pizza, flautas y preparados a base de maíz tierno.

Para acompañarlos los productos, cuenta con una variedad de bebidas frías (gaseosas, jugos naturales, bebidas de chocolate, y bebidas de café).

La empresa cuenta con una serie de proveedores que manejan un a excelente calidad en sus productos lo que contribuye a la calidad de los productos terminados elaborados por la empresa.

Cuadro 5. Proveedores Actuales

PROVEEDORES	TELEFONO
PESQUERA DEL MAR	316 2653213
RAPI PAPA	315 3252994
LACTEOS VILA AURORA	6717430
FRESKA LECHE	310 3252996
SALSAN	3641237
SALSAMENTARIA COLOMBO ALEMANA	6459625
PANADERIA PAN Y PAN	6478060

Fuente. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

1.4.2 Conocimiento de los productos. Los clientes de la empresa la reconocen a ella y a sus productos, recuerdan con facilidad el nombre de la compañía y sus productos¹³.

El nombre de la empresa va ligado directamente con el nombre del producto insignia y principal, los cuales son los Paninos (emparedados), de esta manera es fácil de identificar tanto el producto como el nombre de la empresa, haciendo una identidad más sólida, ya que cuando el cliente piensa en el nombre se acuerda a los productos, y al pensar en los productos relaciona la empresa.

Estos son productos elaborados al instante que el cliente hace el pedido, los cuales deben ser consumidos al instante para que no pierdan sus propiedades alimenticias y sabor, pues al ser perecederos tienen un tiempo corto de vida, unos menos que de acuerdo a los ingredientes que lo componen.

¹³ Dato proporcionado por el administrador del Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

Estos contienen un alto contenido de energía (calorías), un alto contenido de grasas hidrogenadas y son bajos en colesterol, sal, azúcar y un bajo contenido de fibra dietética.

1.4.3 Atributos de los productos y del Servicio.

- Recetas originales y exclusivas
- Insumos exclusivos
- El precio
- variedad de productos para satisfacer distintos gustos.
- Servicio oportuno y de calidad
- Oportunidad en las entregas
- Disponibilidad del producto
- Reconocimiento de la marca
- Empaque

Para precisar lo referente a la calidad de los productos y del servicio, se analizaron las figuras 2 y 4 anteriormente mencionadas

1.4.4 Ciclo de Vida del Producto. Los productos de la Empresa, se encuentran en una etapa de crecimiento, este evidenciándose en el nivel de satisfacción y ventas que se observa en los clientes actuales. Esta es una industria que va creciendo rápida y dinámicamente; que cada vez se hace más popular, creando espacios en el mercado y oportunidades de crecer en la industria de las comidas rápidas; la empresa se ha venido preparando con tecnología, y capacitaron a los empleados en diversos temas como la manipulación de alimentos, servicio al cliente, higiene, entre otras. En la actualidad se encuentra en un proceso de fidelización de los clientes, buscando mejorar sus productos y servicios, todo en la búsqueda de la preparación para la apertura de nuevo punto de atención.

Cuadro 6. Etapas del ciclo de vida de un producto

ESTAPAS	DESCRIPCION
- Etapa de desarrollo de un nuevo producto	<ul style="list-style-type: none"> • es muy caro • no se perciben ingresos por venta • es un periodo de pérdidas netas
- Etapa de introducción en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • supone un coste muy alto • el nivel de ventas es bajo
- Etapa de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • se reducen los costes debido a la realización de economías de escala • los volúmenes de ventas aumentan significativamente • se empiezan a percibir beneficios

Continuación Cuadro 6. Etapas del ciclo de vida de un producto

- Etapa de madurez	<ul style="list-style-type: none"> • los costes son muy bajos • se alcanzan los niveles máximos de ventas • los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos • se alcanza la mayor rentabilidad
- Etapa de decadencia	<ul style="list-style-type: none"> • las ventas caen • los precios bajan • los beneficios se reducen

Fuente: Philip Kotler, Marketing moderno

En el cuadro de etapas del ciclo de vida de un producto, se observan cinco etapas¹⁴, con sus respectivas consecuencias para la empresa.

¹⁴ Philip Kotler, Marketing moderno

En el Restaurante Paninos, en la etapa de desarrollo del producto, se captaron pocos ingresos por venta, debido a un mal cálculo hecho en la capacidad de producción y en el costo de los productos, siendo este un periodo de aprendizaje donde la empresa alcanzó un punto de equilibrio donde se cubrían los costos del negocio.

En la etapa de de introducción al mercado, los costo fueron elevados, debido a que se hicieron modificaciones técnicas y cambios de procesos que no eran lo suficientemente productivos, el nivel de ventas aumento, reflejando un aumento en las ventas y en la utilidad neta.

Cuando el Restaurante entró a la etapa de crecimiento, los costos de producción bajaron considerablemente, ya que la inversión estaba completa, se mejoraron los procesos y se tomaron medidas económicas. El volumen de ventas aumentó considerablemente (ver figura 8, ventas primer semestre), y por consiguiente las utilidades. El negocio empezó a ser reconocido y considerado.

En la actualidad la empresa se encuentra en la etapa de madurez, percibiéndose en que los costes de la operación son muy bajos, las ventas y la producción están al máximo, la competencia del mercado afecta considerablemente y toca tenerlos en cuenta en la toma de decisiones y la rentabilidad es alta¹⁵, lo que hacer a la empresa considerar en crecer y expandirse. La empresa busca prolongar esta etapa incrementando la frecuencia de compra de los clientes y promoviendo nuevos hábitos de consumo entre los clientes y extenderlo a otros segmentos de mercado.

1.4.5 Áreas comerciales. El área comercial actual de la empresa comprende el sector del Barrio la Universidad en la Ciudad de Bucaramanga, pues la empresa depende directamente de la Universidad Industrial de Santander, pues la mayoría de sus clientes son los estudiantes de esta y personas que dependen de la actividad de la universidad; y la intención del proyecto es poder tener como nueva área comercial a la comuna 12, Cabecera del Llano en la ciudad de Bucaramanga.

¹⁵ Datos suministrados por el administrador del Restaurante de Comidas rápidas Paninos

1.4.6 Lealtad a la marca/empresa. La lealtad a la marca y a la empresa por parte de los clientes actuales es muy buena según información suministrada por fuentes primarias, pues estos han sido fieles a pesar de la gran competencia (precio y variedad) que existe en el sector.

Los clientes reconocen la calidad de los productos y el servicio que se les brinda, para eso la empresa busca estrategias para retenerlos y brindarles mayor satisfacción para evitar se pase con la competencia, siendo un reto conservarlo. En la encuesta realizada y en las figuras anteriormente mostradas y expuestas (ver figuras 2, 3, 4 y 6) donde se puede observar que entre los clientes actuales hay lealtad al restaurante y a sus productos por calidad, servicio, y la frecuencia con que hacen sus compras, mostrando que los conserva.

1.4.7 Hábitos de compra. Estos son determinados, por el precio, la calidad de los alimentos, el ambiente que se brinde, el aseo tanto de los alimentos como en el local, la cantidad de las porciones, la ubicación geográfica que sea de fácil acceso y que haya lugar de parqueo para vehículos.

Para los clientes actuales, los hábitos de compra están muy marcados y definidos por el precio de los productos y la cercanía de la universidad, seguido por la confianza en los productos y el servicio. Esto se puede observar en la información recopilada del trabajo de campo (ver figuras 3, 4, 5 y 6) encuesta a clientes potenciales sobre presentación de los productos, servicio prestado, precios de los productos y frecuencia en las compras..

1.5 DISTRIBUCIÓN

1.5.1 Canales de distribución. Es un canal de distribución sencillo, donde la persona llega hasta el establecimiento hace su pedido, se le entrega, bien sea para llevar o para ser consumido en el instante.

Figura 8. Canal de Distribución.

Canal	Recorrido		
Directo	Fabricante	----->	Consumidor

Fuente. El autor

1.5.2 Fuerza de Ventas. El recurso humano que interviene en el proceso de ventas son dos personas, una es el gerente de la empresa que se encarga de buscar contratos con empresas y eventos, y directamente en el Local comercial, la persona encargada de la caja debe guiar al cliente en la búsqueda de satisfacer sus necesidades, buscando la mejor elección en gusto, precio y servicio.

Las características que debe tener el personal encargado de esta tarea son:

- Conocimiento de los productos
- Presentación Personal
- Simpatía
- Don de Gente
- Responsable
- Paciente
- Cortés y Educado
- Sentido Común
- Sociable

- Facilidad de Expresión
- Inspire Confianza.

1.5.3 Servicio al cliente. La empresa ha trabajado en políticas de atención al cliente para garantizar la conformidad de estos con la empresa:

- Excelente servicio al guiar al cliente en la elección del producto
- Calidad en el producto
- Entrega oportuna (tiempos establecidos para la entrega)
- Precio de venta
- Cumplir y llenar expectativas.

Para la empresa es muy importante el lema: “El cliente siempre tiene la razón”, por ello busca brindar más de lo que el cliente espera, porque un cliente satisfecho trae más clientes. Cada cliente es un reto para la empresa. Para esta tarea siempre se tiene en cuenta las diez máximas de la atención al cliente:

- El cliente por encima de todo, siempre se debe atender y debe quedar satisfecho, recibiendo más de lo que esperaba.
- No hay nada imposible cuando se quiere: a pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.
- Cumplir todo lo que se promete: no engañar al cliente.
- Satisfacer al cliente, dándole más de lo que espera: se logra conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.

- Marcar la diferencia: hacer que el cliente se lleve una excelente imagen.
- No fallar en un punto, porque significa fallar en todo: puede que todo funcione a la perfección, que este todo controlado, pero si se fallamos en el tiempo de entrega, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.
- Empleados insatisfechos que genera clientes satisfechos: para Paninos los empleados propios son el primer cliente, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humano van de la mano de las estrategias de marketing.
- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.
- Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar: aunque se haya alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, ya que la competencia también esta siempre buscando mejorar.
- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo: los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

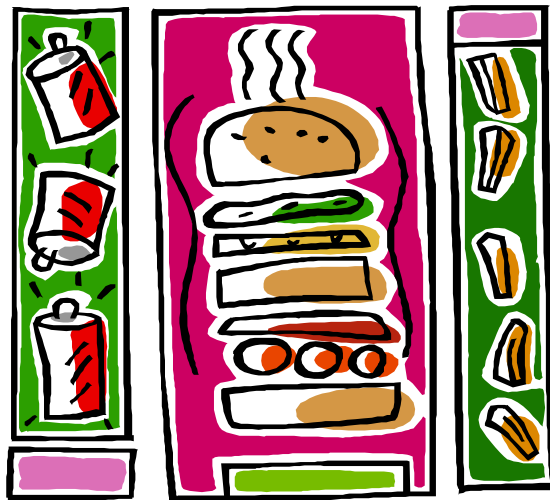
1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

“La publicidad es una técnica de comunicación masiva, destinada a difundir o informar al público sobre un bien o servicio a través de los medios de comunicación con el objetivo de motivar al público hacia una acción”¹⁶.

Para la empresa su principal medio de publicidad y promoción es la calidad y los precios, pues de esto depende en gran parte la satisfacción del cliente, quien se encarga de promocional a la empresa y sus productos.

1.6.1 Logotipo

Figura 9. Logotipo Paninos



Fuente. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

El logotipo esta hecho con la figura de un emparedado en el centro, el cual tiene varios ingredientes mostrando variedad, con acompañamiento (papas fritas) a la derecha y al lado izquierdo se encuentran la bebidas, dando una vista general de lo que puede

¹⁶ La publicidad es para vender - David Ogilvy

encontrar en los productos de la empresa; buscando captar la atención e interés del cliente, generando un deseo para llegar a la acción final.

1.6.2 Publicidad. Para eso la empresa cuenta actualmente con:

- 1 Pendón con fotografías
- Tarjetas de presentación
- Calcomanías con el teléfono y logotipo
- Volantes publicitarios

Para este propósito se hace una inversión semestral de \$350.000 pesos.

1.6.3 Promoción de ventas. Se tienen combos para ciertas horas del día, donde se rebaja o se obsequia un producto por la compra de otros, buscando estimular a los consumidores y mayor rotación de inventarios.

Para el medio día, se tienen combos promocionales donde por la compra de un emparedado con papas a la francesa se le obsequia la limonada frappe, en las noches al pedir cualquiera de los productos complementarios acompañado de papas se obsequia la bebida.

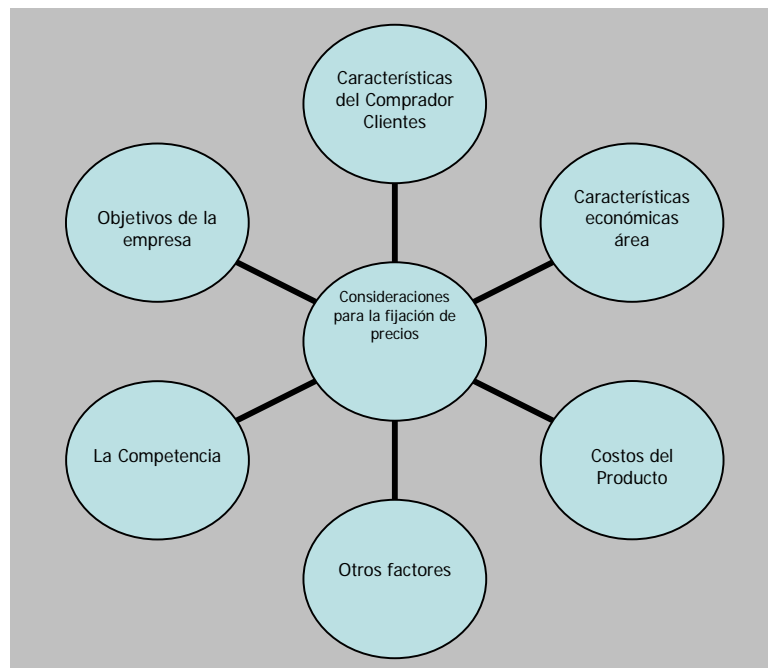
Con estas promociones se busca aumentar las ventas y se consiguen mejores precios con los proveedores, pues al manejar mayor cantidad de insumos se puede bajar el precio de estos.

1.7 POLÍTICAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Este ha sido uno de los elementos más flexibles, ya que se han debido modificar rápidamente, de acuerdo a situaciones del mercado, economía y la competencia.

En la figura 11 se observan los elementos que rodean a la empresa para la toma de decisiones al fijar precios.

Figura 10. Consideraciones para la fijación de precios



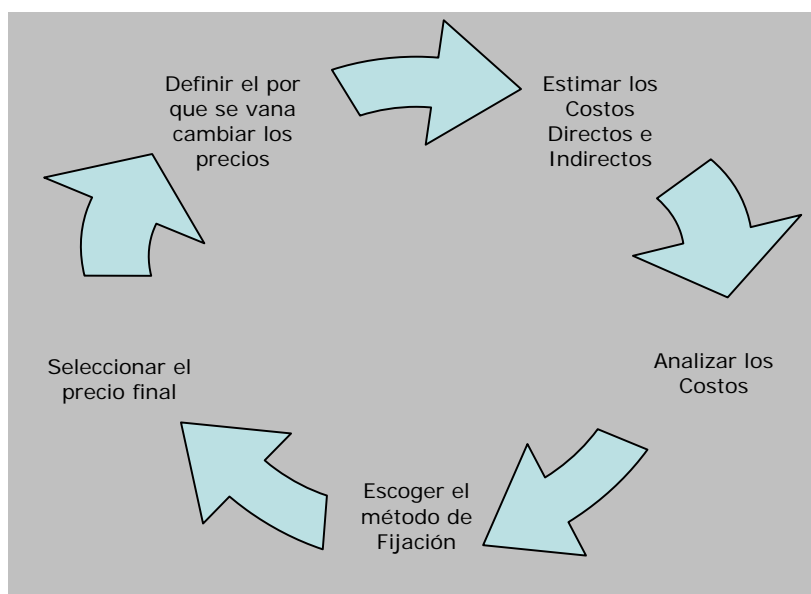
Fuente. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Actualmente la forma de fijar los precios, describe un procedimiento de cinco pasos:

- Seleccionar el objetivo de la fijación de precios (porque hay que cambiar los precios)
- Estimar los costos
- Analizar los costos, precios, ofertas de los competidores

- Escoger un método de fijación de precios (en esta etapa con los datos anteriores, se suman los costos tanto directos como indirectos, se mira el precio de la competencia y se decide que porcentaje se le sube)
- Seleccionar el precio final

Figura 11. Políticas de fijación de Precios



Fuente. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

La empresa se ha caracterizado por tener productos de excelente calidad a precio bajos y asequibles al mercado, pues se trata de observar y tener en cuenta todas las variables posibles antes de fijar el precio.

La tendencia y forma de fijar los precios, es muy sencilla y básica, consta de sacar todos los costos de producción individual de cada uno de los productos, incluyendo los costos fijos, costos variables y un fondo llamado back up, el cual es un 10% sobre el costo del producto. Una vez establecido el valor, se adiciona un 40% para de esta manera obtener el precio de venta al público

2. ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

2.1 COMPETIDORES ACTUALES

Es de suma importancia dejar claro que las empresas no tienen nada por escrito, ni políticas claras, estrategias, publicidad y fijación de precios.

Los competidores actuales más representativos en el sector de incidencia de la ubicación actual son:

- Combos
- Limón y Naranja
- Las Palmas
- Fruppy`s
- Todo Rico

Cuadro 7. Competidores actuales

Restaurante	Ubicación	Tiempo en el mercado	Numero de empleados
Combos	Carrera 27 entre calles 9 y 10	15 años	2 por negocio
Limón y Naranja	Calle 9 # 26 ^a -52	6 años	3 empleados
Las Palmas	Calle 10#26 ^a -10	8 años	4 empleados
Fruppy`s	Carrera 26 ^a # 10 - 54	1 año	2 empleados
Todo Rico	Carrera 27 #11 - 05	7 años	3 empleados

Fuente. El Autor

En el cuadro anterior se observa que la competencia cuenta con experiencia y trayectoria en el mercado de varios años, pero no han crecido ni progresado, siguen en el mismo local, con instalaciones viejas y se han estancado. Se caracterizan por ser pequeños y tener poca cantidad de empleados.

2.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

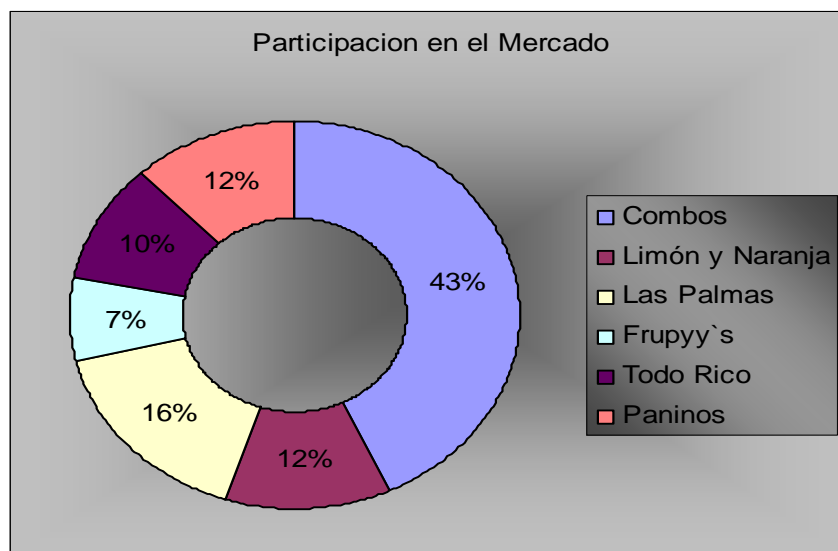
La participación en el mercado de la competencia es muy significativa, ya que ellos tienen más tiempo en el mercado, experiencia y su ubicación geográfica más cerca de la universidad los favorecen. Los datos sobre la participación de la empresa en el mercado, fueron suministrados por la empresa.

Cuadro 8. Participación en el Mercado

EMPRESA	% DE PARTICIPACION
Combos	43%
Limón y Naranja	12%
Las Palmas	16%
Fruppy`s	7%
Todo Rico	10%
Paninos	12%

Fuente: Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Figura 12. Participación en el Mercado



Fuente: Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Como se observa en la figura 13, las empresas que más tiempo llevan en el mercado, son las que más participación tienen en el mercado, pues su experiencia y posicionamiento tiene una trayectoria más amplia.

El Restaurante Paninos, solo cuenta con dos años y medio en el mercado y frente a las otras empresas se encuentra muy bien ubicada respecto a su participación en el mercado. En el sector frecuentemente aparecen nuevos competidores, pero desaparecen rápidamente por lo complicado del sector y por que la competencia es muy fuerte y toca adoptar medidas para evitar salir del mercado. Esto ha afectado a la empresa, ya que por el afán de estas de entrara al mercado, hacen una competencia desleal, donde ellas mismas llegan a la quiebra, pero primero hacen bajar las ventas de todos los participantes del mercado.

La empresa Combos tiene un a participación en el mercado del 43%, Las Palmas del 16% frente a la de Paninos que tienen un 12%, pues ofrecen una mejor ubicación frente al mercado objetivo, mas capacidad de atención al publico y precios bajos con relación a la empresa, lo que hace que tenga ventajas muy importantes y significativas para ser el líder en el mercado en el sector.

2.3 MERCADO META

La competencia vende sus productos a los mismos clientes de la empresa: estudiantes, residentes, personas que laboran en el sector y los que tienen vínculos con la universidad; pues dirige sus esfuerzos de mercadeo a los mismos segmentos.

2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

No se logro precisar los objetivos y estrategias de la competencia, debido a que se reservan a dar información, algunas de ellas no tienen políticas claras por escrito, siendo su estrategia vender volumen a bajo precio. Esta estrategia es parecida a la

utilizada por la empresa, pues al mantener precios bajos se debe mantener un volumen de ventas alto para poder compensar y mantener la utilidad.

2.5 PRODUCTOS

La competencia ofrece comidas rápidas, al igual que Paninos, pero ninguna ofrece Emparedados, flautas y desgranados de maíz dentro de su carta. La empresa, dentro de sus políticas esta la de manejar una excelente calidad en sus productos, a diferencia de la competencia que usa materias primas económicas y de baja calidad. Paninos compra sus insumos a empresas reconocidas de la ciudad, para garantizar la calidad en los productos (Véase la Cuadro 3).

Cuadro 9. Fortaleza y Debilidades de la competencia (productos)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMPETENCIA		
▪ Combos	- Insumos baratos. - Precios bajo.	- Baja Calidad de los Insumos. - Producto final bajo en calidad.
▪ Las Palmas	- Fácil elaboración.	- Presentación de los productos. - Presentación del local.
▪ Limón y Naranja	- Calidad en la mayoría de sus insumos	- Poca variedad de productos - Proceso de elaboración.
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PANINOS	- Calidad de los insumos. - Excelente calidad del el producto terminado - Proceso de elaboración. - Presentación del producto. - Variedad de productos - Precios de acorde al sector	- Insumos costosos - Inversión constante en la presentación del producto.

Fuente. El autor

2.6 FIJACIÓN DE PRECIOS

No se tuvo acceso a la metodología que la competencia emplea para fijar los precios de sus productos. El precio promedio de los productos de la competencia es bajo con relación a los de Paninos, por ejemplo el precio de una hamburguesa con papa entre la competencia es de \$3.800 pesos, mientras que el precio de un Panino tradicional con papa es de \$5000 pesos.

La fijación de los precios es igual para todos y cada uno de los productos por parte de la competencia (Combos, las Palmas y Limon y Naranja) y de Paninos se hace sacando los costos de insumos, internos, externos y luego se da un porcentaje de utilidad. Es de anotar que no tienen nada por escrito y no hay políticas claras para este objetivo.

Cuadro 10. Comparación Fijación de Precios.

	PANINOS	COMPETENCIA
Fijación de Precios	<p>Tiene metodología para fijar los precios de los productos.</p> <p>Se observan y se tienen en cuenta diferentes variables poder fijar los precios y obtener una utilidad.</p> <p>Además de obtener una utilidad, busca el poder capitalizar, pensando en el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Combos La fijación de precios se basa en colocarlos mas bajos que la competencia con el fin de vender más, no tienen en cuenta variables y factores internos y externos. Al no tener políticas, el negocio no es rentable, pero si perjudica a la competencia. ▪ Las Palmas Los ajustes al precio se van haciendo sobre la marcha, siendo estos dinámicos y cambiantes ante cualquier situación.

	Se planifican a futuro, teniendo en cuenta variables del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limón y Naranja No se consiguió información, pues son celosos con la información, pero de acuerdo a lo observado, obtienen el precio de los productos sacando los costos de los insumos y de producción agradándole un margen de utilidad muy bajo.
--	---	--

Fuente. El autor

Al hacer la comparación con la competencia se observa que no tiene políticas establecidas para fijar precios, solo los fijan por debajo de la del promedio y esperan a ver que sucede, metodología que ha llevado a varias empresas a la quiebra. También se observa una tendencia cambiante, en la cual los precios se van acomodando de acuerdo a decisiones inmediatas, sin pensar a futuro lo que pueda suceder con la empresa.

Cuadro 11. Comparación de Precios Promedio

Paninos	Combos	Las Palmas	Limón y Naranja
\$ 5.000	\$1.500	\$ 3.800	\$ 4.500

Fuente. El Autor

En el cuadro anterior se observa el promedio del precio de productos, en el que Paninos es el más costoso, seguido Naranja y sal con una diferencia de \$500 pesos, pero respecto a Combos si hay una distancia considerable, pues la diferencia es de \$3.500 pesos.

2.7 DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución de la competencia (Combos, las Palmas y Limón y Naranja), es el mismo utilizado por Paninos, el cual es un canal directo, ya que va directamente del fabricante al consumidor sin intermediarios.

2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La competencia no invierte en publicidad, lo hace en promociones dando descuentos en combos, al obtener un producto determinado le hacen descuentos al adquirir otro.

Cuadro 12. Comparación Publicidad y Promociones.

	PANINOS	COMPETENCIA
Publicad y Promociones	<p>Se hacen promociones, con restricciones y por tiempo definido para que los clientes se animen a probar productos nuevos.</p> <p>Se utilizan medios gráficos donde se muestra el producto.</p> <p>Se trata de hacer la venta lo más personalizado posible, buscando la satisfacción individual del cliente.</p> <p>Se hacen volantes promocionales, informando e invitando a conocer los nuevos productos y actividades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limos Y Naranja Utiliza promociones en las ventas, de forma constante (combos). <p>No utilizan publicidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Combos No hay preocupación por mantener relaciones con los clientes, solo son por el momento de la compra. <p>No utiliza Publicidad.</p> <p>La venta es general y no se preocupan por los gustos individuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las Palmas Entregan volantes promocionales sólo al empezar el negocio y en momentos críticos de este.

Fuente. El autor

Por parte de la gerencia de Paninos se ve una preocupación por dar a conocer la empresa, siendo esta tan importante como la calidad de sus productos; mientras que la competencia este tema no parece preocuparlos o ser de mucho interés.

Las empresas tienen la idea que la publicidad es un gasto y no así una inversión.

2.9 SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente de la competencia es bueno, esta muy pendiente que el usuario obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, el comportamiento de las distintas personas que atienden son siempre encaminados y enfocados a satisfacer.

La falla de esta, esta en las instalaciones, que no son adecuadas, son rudimentarios y un poco desaseadas, creando un ambiente de poca comodidad.

Se observan falencias en ciertos aspectos como falta de:

- El liderazgo de la gerencia.
- La calidad interna, empezando desde los empleados,
- La lealtad de los empleados que busca impulsar la productividad.
- La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
- El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
- La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
- La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos clientes.

3.3 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE

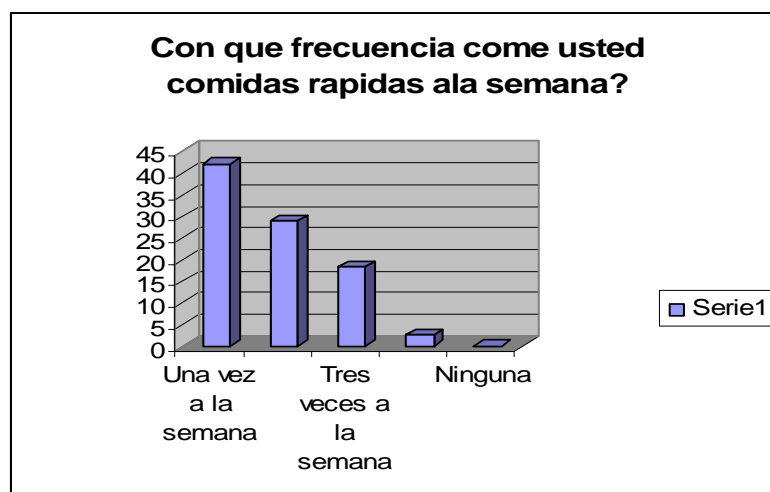
Con los datos obtenidos en la encuesta realizada en el anteproyecto, la muestra fue de 380 personas para cada encuesta.

Cuadro 13. ¿Con qué frecuencia come usted comidas rápidas a la semana?

Con que frecuencia almuerza o come usted fuera de su casa?	Numero de personas	%
Una vez a la semana	10020	50,1
Dos veces a la semana	5780	28,9
Tres veces a la semana	3680	18,4
Cuatro o mas a la semana	520	2,6
Ninguna	0	0
Total	20.000	100%

Fuente. Restaurante Paninos

Figura 14. ¿Con qué frecuencia come usted comidas rápidas a la semana?



Fuente: Encuesta Clientes actuales. Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Se puede concluir que todas las personas buscan alimentos fuera de casa al menos una vez a la semana, dependiendo de sus actividades y capacidad económica.

De acuerdo a los datos arrojados en la encuesta, se concluye que la compra anual promedio por cliente es de:

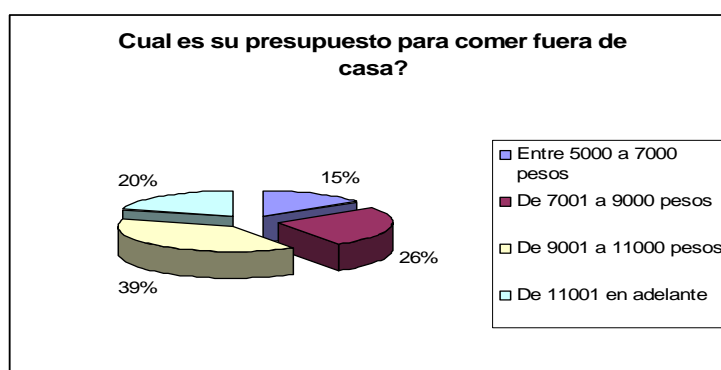
- $(10020 \times 1) + (5780 \times 2) + (3680 \times 3) + (4 \times 520) = 44.720$ personas/semana.
- Promedio 44.720 compras a la semana x 4 semanas = 178880 personas/mes.
- 178880 compras al mes por 12 meses = 2.146.560 personas/año.

Cuadro 14. ¿Cuál es su presupuesto para una comida fuera de casa?

Cual es su presupuesto para una Comida fuera de casa?	Porcentaje
Entre 5000 a 7000 pesos	%15.7
De 7001 a 9000 pesos	%26.6
De 9001 a 11000 pesos	%39.4
De 11001 en adelante	%21
Total	100%

Fuente: Encuesta Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Figura 15. ¿Cuál es su presupuesto para una comida fuera de casa?



Fuente: Encuesta Restaurante de Comidas Rápidas Paninos

Para obtener el promedio de compra por persona, se calculó de sacar el promedio de compras sobre la cantidad de personas, lo que da un promedio de inversión por comida de \$9.500 pesos por persona.

3.4 COMPRAS TOTALES POR AÑO

Las compras totales por año se sacan del promedio de ventas anuales por la multiplicación de promedio de dinero que las personas invierten en adquirir este tipo de alimentos.

- 2.146.560 personas por \$9.500 pesos = \$20.392.320.000 pesos/año

3.5 PRECIO PROMEDIO

Se determina el precio promedio del producto teniendo en cuenta los precios de la empresa y de la competencia.

$$\frac{9.500 + 11.000}{2} = \$10.250 \text{ pesos es el precio promedio de los productos.}$$

3.6. MONTO TOTAL DE COMPRAS

El monto total de las compras se obtiene de multiplicar el total de las compras del año por el precio promedio.

$$20.392.320.000 \times 10250 = 25.490.400000.000 \text{ pesos/año}$$

3.7 DEMANDA POTENCIAL

Esta se determina al multiplicar el total de compras por año por el porcentaje de participación en el Mercado de la empresa. Participación en el mercado del 12%.

$25.490.400000.000 \text{ pesos/año} * 0.12\% = 3.058.848.000.000 \text{ demanda potencial.}$

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1 ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Para poder entender bien el entorno de la empresa es importante tener en cuenta que:

- El horario discontinuo que se da en las empresas del sector permite a los empleados ir a sus hogares y no consumir en locales que comercializan comida rápida lo cual es una amenaza que a la vez es una oportunidad.
- La mayoría de la población no tiene la costumbre de consumir comida rápida especialmente en los horarios de almuerzo por lo que estos prefieren acudir a restaurantes si es que no van a sus hogares. Se observa una oportunidad.
- Recientemente los medios de comunicación están influenciando al consumidor a adquirir este tipo de productos.
- El cliente promedio no esta acostumbrado a exigir calidad en los servicios, es por eso que a muchas empresas les es fácil entrar en este tipo de mercados.

4.1.1 Demografía. En Bucaramanga se concentra una población total de 511.358 habitantes distribuidos, el 98% en el sector urbano metropolitano y el restante en el rural.

Cuadro 15. Distribución poblacional¹⁷

ENTIDAD	URBANA	RURAL	TOTAL	% DPTO.
Bucaramanga	506.135	5.223	511.358	26.73
Floridablanca	219.658	6.885	223.843	11.70
Girón	87.951	11.420	99.371	5.19
Piedecuesta	72.003	17.312	89.315	4.67
Total Área	883.047	40.840	923.887	48.30
Santander	1.316287	596.624	1.912.911	100.00

Fuente. DANE

Cabecera del Llano (Comuna 12) se encuentra conformada por 34.000 mil personas que residen en el sector, de las cuales el 53% son mujeres y el 47% son hombres, siendo el mercado meta la población entre los 15 a 30 años de edad (los cuales representan el 38% de la población del sector) y personas que laboran y tienen que hacer diferentes diligencias en el sector.

El 35% de la población de la comuna esta entre los 15 y los 35 años de edad.

4.1.2 Estilo de Vida. El nivel social de vida de las personas del sector es alto y de buena capacidad económica, lo que hace que el precio no sea una variable de mucha trascendencia e importancia a la hora de elegir, debido a que dan más importancia a la calidad y al sabor, que a precios los precios bajos.

- **Influencia de la Moda.** En el sector de las comidas, se observa una notable preferencia de los clientes a seguir a las demás personas hacia sitios nuevos y donde van las personalidades del momento, haciendo de este un lugar de visita social.

¹⁷ Proyección DANE 2008 para Bucaramanga

- **Actitudes:** En el mercado de las comidas rápidas se presenta con frecuencia, la copia de productos y competencia desleal.

4.1.3 Innovación. La industria de la comida rápida, por su carácter, constantemente va innovando en sus productos o lanzando al mercado nuevos productos de consumo. Esto se puede ver por la diversidad de alternativas que se presentan en el mercado. No se habla de la variedad de precios sino más bien de la amplia gama de productos que se pueden consumir; pues en este mercado se encuentran desde platos exóticos (restaurantes) hasta bocadillos o golosinas (cafeterías o puestos ambulantes) fáciles de encontrar.

4.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

Vivimos en un mundo en que la tecnología marca el ritmo del progreso y las pautas de vida, en otras palabras, vivimos en un mundo modelado por la tecnología. En nuestra vida cotidiana la tecnología esta omnipresente¹⁸.

La empresa soporta su tecnología en dos conceptos de clasificación de esta, las tecnologías duras y las tecnologías blandas;

- Tecnologías Duras que son aquellas que le proporcionan ayuda ala empresa para la creación de productos tangibles, es el apoyo de las ciencias para llevar a cabo el proceso de elaboración, tales como el horno, el microondas, la nevera, la cocina industrial, licuadoras, entre otros.

La tecnología en la industria de la comida rápida, por lo general no es de punta y se usan medios de producción muy domésticos y tradicionales, las empresas que invierten en tecnología son aquellas que son grandes en el mercado nacional.

¹⁸ Libro del Seminario Universitario 2004 de la Universidad Tecnológica Nacional. Pg 27

En estas tecnologías, la empresa no cuenta con tecnología de punta, pero con la que tiene es suficiente para poder llevar a cabo los procesos de elaboración de los alimentos productos de la empresa y a medida que esta lo vaya requiriendo se harán las respectivas adquisiciones.

- Las Tecnologías Blandas son en las cuales la empresa pretende mejorar el su funcionamiento para el cumplimiento de sus metas y objetivos. Para la empresa son de suma importancia la administración, la contabilidad, las operaciones, la logística de producción, el marketing, la estadística, las relaciones humanas y del trabajo; pues por medio de estas se esta ayudando a bajar costos y aumentar la productividad y rentabilidad de la empresa.

Para este fin la empresa ha empezado a manejar un software especial para el manejo de restaurantes, el cual le ayuda a observar tendencias, ventas y manejo de inventarios, facilitando y logrando tener un mayor control en el negocio.

En cuanto al entorno, se observa una incidencia negativa, pues la tendencia es economizar y como no ven la necesidad inmediata o el querer crecer prefieren, dando como resultado la no inversión en tecnología.

4.3 ENTORNO ECONÓMICO

4.3.1 Inflación. Es el aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del Índice de Precios al Consumidor; siendo la tendencia favorable respecto a años anteriores, debido a la confianza por avances en el orden público, incentivos tributario a la inversión, reevaluación de la moneda, aumento de las remesas de los colombianos

en el exterior, expectativas favorables de los empresarios, disponibilidad de crédito y el auge en la edificación.

El Banco de la República, por mandato constitucional, es el encargado de mantener el índice de inflación en niveles aceptables, con el fin de garantizar un adecuado desempeño de la actividad económica.

El Banco de la República tiene a su cargo esta función por ser el responsable de la política monetaria en el país (tiene entre sus funciones la de controlar la cantidad de dinero que se encuentra en circulación en la economía).

En el año 2008 La inflación en Colombia llegó a 6,53% en los primeros siete meses del año, 1,81% por encima de la registrada en igual período de 2007¹⁹, y el Índice de Precios al Consumidor (IPC) entre enero y julio, es superior 2,03% a la meta fijada por el emisor Banco de la República para todo 2008, la cual estuvo jalónada por los grupos de transporte y comunicaciones, con el 0,89% y alimentos, con 0,74%.

Cuadro 16. Colombia, variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) por grupos de bienes y servicios

VARIACION MENSUAL DE LOS 4 PRIMEROS MESES DEL 2008					
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Año corrido
Total IPC	1.06	1.51	0.81	0.71	4.15
Alimentos	1.97	3.12	0.88	1.18	7.32
Vivienda	0.42	0.35	1.14	1.00	2.94
Vestuario	0.10	-0.41	0.08	0.06	-0.17
Salud	0.73	1.19	0.94	0.38	3.27
Educación	0.00	5.30	0.01	0.01	5.33
Esparcimiento	0.56	-0.23	0.33	-0.35	0.31
Transporte	0.83	0.54	0.88	0.25	2.52
Otros gastos	1.45	0.43	0.40	0.31	2.62

Fuente. BussinesCol.

¹⁹ Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane).

Mientras que en Colombia, el índice de precios al consumidor cerró en marzo con una variación del 5,93% por ciento anual, en Venezuela es del 29% y en otros países del continente está entre 8,9 y el 14 %.

Se hace necesario, para que exista un buen desempeño de la economía, un equilibrio entre el dinero que se encuentra en circulación y los bienes que se encuentran disponibles en la economía. Es por esto que la inflación es un factor que afecta positiva o negativamente a las empresas, según como este vigente.

4.3.2 Disponibilidad de crédito. Se observa una discriminación con las empresas pequeñas para el total del sistema financiero, entre mayor sea el tamaño de la empresa la percepción de restricción al crédito es menor²⁰.

Los requerimientos para otorgar nuevos créditos en general han disminuido y se han facilitado en su orden para: Hogares, Pequeñas, Empresas, Medianas Empresas y Grandes Empresas.

Lo que tiene que ver con la disponibilidad de crédito que tiene la Empresa Paninos, no es muy buena pues no ha manejado una vida crediticia en bancos o entidades financieras, por lo tanto para que se le otorgue un crédito es difícil.

4.3.3 Tasas de Interés. La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

²⁰ Banco de la República Departamento de Estabilidad Financiera

El crecimiento del dinero plástico y las facilidades de pago han motivando a muchas personas a hacer compras con tarjeta de crédito, lo cual se revierte en mayores intereses, y los primeros en sentirlos son los supermercados o grandes superficies.

El aumento en la tasa de interés por parte de BANREP tiene el propósito de enfrentar la inflación que se encuentra disparada tanto por el alza en los alimentos como por el ajuste que han tenido los precios regulados, como la gasolina.

"La disminución del consumo es innegable y eso afecta los ingresos de los supermercados, que cada vez deben bajar más sus márgenes para no afectar su facturación, en medio de una dura competencia²¹"

Cuadro 17. Intereses Bancarios Primer Semestre de 2008

INTERES BANCARIO - TASAS DE INTERES							
Resolución	Fecha Expedición	Vigencia Desde	Vigencia Hasta	Interés Comercial E.A.	Interés Micro crédito E.A.	Tasa máxima legal (Com)	Tasa máxima legal (Micr)
8	04-Ene-07	05-Ene-07	31-Mar-07	13,83%	21,39%	20,75%	32,09%
428	30-Mar-07	01-Abr-07	30-Jun-07	16,75%	22,62%	25,13%	33,93%
1086	29-Jun-07	01-Jul-07	30-Sep-07	19,01%	22,62%	28,52%	33,93%
1742	28-Sep-07	01-Oct-07	31-Dic-07	21,26%	22,62%	31,89%	33,93%
2366	28-Dic-07	01-Ene-08	31-Mar-08	21,83%	22,62%	32,75%	33,93%
474	31-Mar-08	01-Abr-08	30-Jun-08	21,92%	22,62%	32,88%	33,93%
R1011	27-Jun-08	01-Jul-08	30-Sep-08	21,51%	22,62%	32,27%	33,93%

Fuente. Banco de la Republica

²¹ Álvaro Camaro, analista de Stanford Bolsa y Banca

En la Tabla 16 se puede observar que de acuerdo a cada resolución emitida por el Banco de la Republica la inflación en el primer semestre de 2008 aumentó gradualmente.

4.3.4 Desempleo. El desempleo se define como la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado²².

En la actualidad es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual Colombiana. Estas personas deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a sus familias. Cuando el número de personas desempleadas crece por encima de niveles que se podrían considerar como normales, una gran preocupación aparece en toda la sociedad.

Existen dos clases de desempleo, el abierto y el oculto. Para el caso de Colombia, por ejemplo, el desempleo abierto corresponde a aquellas personas que tienen doce años²³ o más, no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y han estado en búsqueda de trabajo durante el último mes.

El desempleo oculto, para Colombia, corresponde a las personas de doce años o más que no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y no han hecho diligencias en busca de trabajo en el último mes pero sí en los últimos doce meses y tienen una razón válida para haber dejado de buscarlo.

²² STIGLITZ, Joseph, */Economía*, Editorial Ariel, Barcelona, 1994.

²³ Permitido con autorización de los padres

A julio de 2008, el país registró 17,3 millones de ocupados, entre julio del año pasado y el mismo mes de 2008, se crearon 375.000 puestos de trabajo. Los desocupados llegaron a 2,3 millones de personas desde los 2,1 millones que había en 2007²⁴.

Los subempleados (subjetivo y objetivo) bajaron de 8,7 millones del año pasado a 7,3 millones de junio de un año después. Maldonado explicó que la fuerza laboral creció en 629.000 personas, de las cuales 375.000 se ocuparon en el último año y 254.000 continuaron buscando ingresar al mercado laboral.

La razón que explica el incremento del desempleo y el número de ocupados fue que aumentó la tasa de participación laboral, es decir se presentaron mucho más personas a solicitar un empleo. La actividad laboral que generó el mayor número de puestos de trabajo fue comercio, restaurantes y hoteles.

El desempleo urbano también se incremento pasando de 11,2% a 11,9%, lo que significa que el número de desempleados creció a 123.000 desde los 1.05 millones del año pasado a 1,17 millones de este año.

Las ciudades con la menor desocupación se presentó en Cúcuta con 9,4%, Bogotá con 9,9% y Bucaramanga con 10,6%²⁵.

4.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL

Las Legislaciones existentes gubernamentales existentes que afectan comercialmente a la empresa son la vigilancia y control para que los alimentos producidos sean aptos para el consumo humano, los cuales se estipulan en el siguiente decreto.

²⁴ Director del Dane, Héctor Maldonado.

²⁵ Encuste Realizada por Fedesarrollo, Julio de 2008

DECRETO NUMERO 3075 DE 1997, del Ministerio de Salud .

PARÁGRAFO PRIMERO. Se consideran alimentos de menor riesgo en salud pública aquellos grupos de alimentos no contemplados en el presente artículo.

PARÁGRAFO SEGUNDO. El Ministerio de Salud de acuerdo con estudios técnicos, perfil epidemiológico y sus funciones de vigilancia y control, podrá modificar el listado de los alimentos de mayor riesgo en salud pública.

ARTÍCULO 6.- OBLIGATORIEDAD DE DAR AVISO A LA AUTORIDAD SANITARIA.

Las personas naturales o jurídicas responsables de las actividades reglamentadas en el presente Decreto deberán informar a la autoridad sanitaria competente la existencia y funcionamiento del establecimiento, cualquier cambio de propiedad, razón social, ubicación o cierre temporal definitivo del mismo para efectos de la vigilancia y control sanitarios.

TITULO II

CONDICIONES BÁSICAS DE HIGIENE EN LA FABRICACIÓN DE ALIMENTOS

ARTÍCULO 7.- BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. Las actividades de fabricación, procesamiento, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos se ceñirán a los principios de las Buenas Prácticas de Manufactura estipuladas en el título II del presente decreto.

CAPITULO I

EDIFICACIÓN E INSTALACIONES

ARTICULO 8.- Los establecimientos destinados a la fabricación, el procesamiento, envase, almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir las condiciones generales que se establecen a continuación:

LOCALIZACIÓN Y ACCESOS. Estarán ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.

- Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.
- Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.

5. PERFIL EMPRESARIAL

5.1 ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

Para hacer este análisis se tendrá en cuenta que: 1 Debilidad alta, 2 Debilidad baja, 3 Fortaleza baja y 4 Fortaleza alta.

Cuadro 18. Análisis comparativo con la competencia

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		1	2	3	4		
Participación en el mercado	0.15		X			0.30	Hay muchos restaurantes de Comidas Rápidas
Competidores Actuales	0.10			X		0.30	Muchos Competidores en el Sector
Mercado Meta	0.15		x			0.30	Los mismos clientes de la competencia
Objetivos y Estrategias de la competencia	0.08	X				0.08	Son prácticamente desconocidos para la empresa
Productos	0.15		X			0.30	Poca Innovación
Fijaron de Precios	0.10	X				0.10	No se tiene en cuenta los CIF y la utilidad
Distribución	0.05	X				0.05	Directa
Publicidad y Promoción	0.02		X			0.04	Descuentos y promociones
Servicio al Cliente	0.20				X	0.80	Muy pendiente del cliente
TOTAL	100%					2.27	

Fuente. El autor

En el análisis comparativo con la competencia, se observa la empresa cuenta con fortaleza muy baja respecto a la competencia; los atributos determinantes de la empresa, tales como su estructura, capacitación, servicio al cliente, productos, fijación de precios, objetivos y estrategias la fortalecen pero la ponen en desventaja la participación del mercado, la cantidad de competidores y no tener conocimiento de lo que la competencia esta haciendo,

5.1.2 Análisis Interno. Para hacer este análisis se tendrá en cuenta que: 1 Debilidad alta, 2 Debilidad baja, 3 Fortaleza baja y 4 Fortaleza alta.

Cuadro 19. Análisis Interno de la Empresa Paninos

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		1	2	3	4		
Análisis de la Empresa	0.15			X		0.45	Tres años de experiencia
Análisis del Mercado Meta	0.15		X			0.30	Cobertura de la ciudad Bucaramanga
Análisis de Ventas	0.15		X			0.30	Dependen de muchos factores (alta fluctuación)
Conocimiento y atributos de los productos	0.20			X		0.60	Los productos gozan de buen nombre y respeto
Publicidad y Promoción	0.05		X			0.10	Se debe invertir mas dinero y esfuerzo
Políticas de fijaron de precios	0.10			X		0.30	Se tiene en cuenta gran cantidad de variables para poder dar un precio justo para el cliente y utilidad ala empresa.
Servicio al cliente	0.20			X		0.60	Capacitaron del personal
TOTAL	100%					2.65	

Fuente. El autor

El resultado del análisis interno de la empresa es positivo pues esta sobre 2.5 puntos, pues en la empresa se observan gran cantidad de fortalezas, sobre todo en el servicio al cliente, fijación de precios y en la definición de políticas y estrategias para seguir adelante, pero hace falta énfasis en la concierne a la publicidad y promoción.

5.1.3 Análisis de la Demanda. Para hacer este análisis se tendrá en cuenta que: 1 Debilidad alta, 2 Debilidad baja, 3 Fortaleza baja y 4 Fortaleza alta.

Cuadro 20. Análisis de la demanda.

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		1	2	3	4		
Mercado Meta	0.10		X			0.20	Todos los restaurantes de Comidas rápidas de la ciudad
Territorio Geográfico	0.10		X			0.20	La ciudad de Bucaramanga
Compra promedio anual por cliente	0.15			X		0.45	El nivel estimativo de compras de los clientes potenciales.
Compras totales al año	0.15		X			0.30	Sumatoria de las compras totales del año
Precio Promedio	0.20			X		0.60	Precio acorde a lo Establecido por la empresa y la competencia
Monto total de las compras	0.15		X			0.30	Es el resultado de las compras totales por el precio Promedio.
Demanda Potencial	0.15			X		0.45	Porcentaje de participación en este Mercado.
Total	100%					2.50	

Fuente. El autor

Se puede observar una fortaleza muy baja frente a la demanda, pues las copras totales del año debieron ser mayores.

5.1.4 Evaluación de los Análisis

Se evaluarán los resultados del análisis de la competencia, interno y de la demanda.

Cuadro 21. Evaluación de los análisis.

ANÁLISIS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Análisis de la competencia	0.30	2.27	0.681
Análisis Interno	0.35	2.65	0.93
Análisis de la demanda	0.35	2.50	0.875
TOTAL	100%		2.486

Fuente. El autor

El análisis de Restaurante de Comidas Rápidas Paninos es negativo, casi en la media, lo que refleja una fortaleza muy baja.

5.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.2.1 Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas. (POAM)

- Entorno Socio Cultural

1 Amenaza Fuerte

2 Amenaza Débil

3 Oportunidad Débil

4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 22. Matriz POAM, Entorno Socio Cultural

VARIABLE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN				RESULTADO	EXPLICACIÓN
		1	2	3	4		
Demografía	0.10			X		0.30	Cantidad de personas en el área
Moda	0.40			X		1.20	Factor determinante en la toma de decisiones
Actitudes	0.35		X			0.70	Oportunidad para los empresarios del sector
Innovación	0.15		X			0.30	Nuevos productos
Total	100%					2.5	

Fuente. El autor

El entorno socio cultural constituye una amenaza débil, ya que hay mucho restaurantes de calle que no cumplen con todos los requisitos, poca innovación dentro del sector, y actitudes poco abiertas y dinámicas por parte de los restaurantes, y siendo muy importante la moda en el proceso de decisión de los clientes.

5.2.2 Entorno Tecnológico

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 23. Matriz POAM, Entorno Tecnológico

VARIABLE	PONDE- RACIÓN	CLASIFICACIÓ N				RESUL- TADO	EXPLICACIÓN
		1	2	3	4		
Tecnologías Blandas	0.60			X		1.80	Logística, estadística, administración, producción
Tecnologías Duras	0.40				X	1.60	Maquinaria y equipos
Total	100%					3.20	

Fuente. El autor

El entorno tecnológico constituye una oportunidad Fuerte, ya que predominan dentro del sector Restaurantes que logran ser competitivas con Tecnología de fácil manejo, económicas y de vida útil prolongada y que no requieren de personal altamente calificado para utilizarla. En cuanto a las tecnologías blandas, se encuentran en el mercado softwares especializados que contribuyen en la labor de administración y toma de decisiones.

- **Entorno Económico**

1 Amenaza Fuerte

2 Amenaza Débil

3 Oportunidad Débil

4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 24. Matriz POAM, Entorno Económico

VARIABLE	PONDE- RACIÓN	CLASIFICACIÓN				RESUL- TADO	EXPLICACIÓN
		1	2	3	4		
Inflación	0.30		X			0.60	Aumento del precio del as cosas
Créditos	0.25					1.00	Requerimientos, facilidades y montos
Tasas de Interés	0.25			X		0.75	Comportamiento favorable de la economía
Desempleo	0.20		X			0.40	Situación preocupante dentro de la sociedad, disponibilidad de empleados
Total						2.75	

Fuente. El autor

El entorno Económico constituye una amenaza débil, debido a la inflación y el desempleo y oportunidad fuerte en créditos.

- Ambiente Gubernamental

1 Amenaza Fuerte

2 Amenaza Débil

3 Oportunidad Débil

4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 25. Matriz POAM, Ambiente Gubernamental

VARIABLE	PONDE- RACIÓN	CLASIFICACIÓN				RESUL- TADO	EXPLICACIÓN
		1	2	3	4		
Salubridad	0.30			X		0.60	Requerido por parte de la Secretaria de Salud
Instalaciones	0.30			X		0.90	Que cumplan con lo estipulado por ley
Tributos	0.40		X			0.80	Impuestos y requisitos
Total						2.30	

Fuente. El autor

El ambiente Gubernamental representa una amenaza débil, debido a los costos que hay que pagar como tributo al departamento y al municipio para estar en funcionamiento. Por parte de las autoridades competentes hay bastante monitoreo sobre las instalación y salubridad.

- **Evaluación del Entorno**

Cuadro 26. Evaluación del Entorno

ANÁLISIS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
Entorno Socio-Cultural	0.25	2.5	0.625
Entorno Económico	0.25	2.75	0.69
Entorno Tecnológico	0.25	3.20	0.8
Ambiente Gubernamental	0.25	2.30	0.575
TOTAL	100%		2.69

Fuente. El autor

El análisis del entorno refleja una amenaza débil, ya que el entorno socio cultural y gubernamentalmente no le son favorables.

Teniendo como base la información recolectada en el análisis interno y externo de la empresa, se procede a identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

Por medio del análisis interno se permite identificar las fortalezas y debilidades para determinar las áreas críticas de la empresa. El análisis externo provee información del ambiente que rodea la empresa, para encontrar las oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las fortalezas y debilidades están representadas por las condiciones internas de la empresa. Las fortalezas son los elementos que evaluamos como capacidades positivas

que nos ayudarían a lograr el objetivo. Las debilidades son las deficiencias que nos dificultan su logro.

Fortalezas:

- Experiencia de 3 años en el sector de comidas rápidas, lo que permite brindar a cada uno de los clientes actuales y potenciales productos acorde a sus necesidades y exigencias.
- La calidad en los productos ofrecidos es muy buena ya que se trabaja con materias primas de excelentes.
- La lealtad de los clientes.
- El personal de la empresa está organizado con funciones definidas.
- Excelente y amplio portafolio de productos.
- Precios.

Debilidades:

- Ausencia de un plan de mercadeo.
- Falta investigación de mercados.
- Control de ventas y parte contable no sistematizada.
- Falta de conocimientos de la Competencia.
- Instalaciones pequeñas.
- Poco apoyo publicitario.

Cuadro 27. Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS	DEBILIDADES
3 años de experiencia	Ausencia del plan de mercadeo
Calidad de los productos	Falta de investigación de mercados
Lealtad de los clientes	No sistematizado
Empleados organizados	Falta de conocimiento de la competencia
Portafolio de productos	Instalaciones pequeñas

Calidad en el servicio	Publicidad
Precios	

Fuente. El autor

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Las amenazas y oportunidades están representadas por las condiciones externas de la empresa que pueden influir sobre ella de manera negativa o positiva. Las oportunidades son condiciones externas que pudieran afectar la empresa positivamente. Las amenazas son condiciones externas, o acciones de otros sujetos, que pudieran afectarla negativamente.

Oportunidades:

- Mercado no explotado.
- La falta de planeación de la competencia.
- Crecimiento positivo de la industria local de acuerdo al total de empresas constituidas.
- Aceptación del cliente, hacia nuevas líneas de productos.
- Participación en eventos y nuevas alianzas.

Amenazas:

- La incertidumbre del TLC por la posibilidad de entrada de nuevos productos y restaurantes de comidas rápidas.
- El contrabando.
- La competencia desleal.
- Conflicto armado.

Matriz DAFO: Los resultados de este diagnóstico o evaluación estratégica servirán para apreciar mejor la situación de la empresa respecto del objetivo así como de punto de partida para diseñar estrategias bien sustentadas.

Cuadro 28. Matriz DAFO

	<p>FORTALEZAS – F F1: Experiencia de 3 años en el sector de comidas rápidas. F2: La calidad en los productos ofrecidos. F3: La lealtad de los clientes. F4: El personal de la empresa. F5: Excelente y amplio portafolio de productos. F6: Alta calidad de servicio. F7: Precios.</p>	<p>DEBILIDADES – D D1: Ausencia de un plan de mercadeo. D2: Falta investigación de mercados. D3: Control de ventas y parte contable no sistematizada. D4: Falta de conocimientos de la Competencia. D5: Instalaciones pequeñas. D6: Poco apoyo publicitario</p>
<p>OPORTUNIDADES – O O1: Mercado no explotado. O2: La falta de planeación de la competencia. O3: Crecimiento positivo de la industria local de acuerdo al total de empresas constituidas. O4: Aceptación del cliente, hacia nuevas líneas de productos. O5: Participación en eventos y nuevas alianzas.</p>	<p>Estrategia: Penetración de mercados. Hacer una inversión fuerte en publicidad. Ofrecer Promociones. Mejorar canales de ventas. Conseguir mayor participación en el mercado para los productos. (Expansión)</p>	<p>Estrategias: Diversificación Horizontal. Agregar productos y servicios nuevos pero no relacionados con lo que se ofrecen actualmente. (posicionamiento)</p>
<p>AMENAZAS – A A1: El contrabando. A3: La competencia desleal. A4: Conflicto armado. A5: Inflación y tasas de Interés.</p>	<p>Estrategias: Desarrollo del Producto. Mejorar los productos. Mejorar el Servicio. Incrementar Ventas. (Expansión)</p>	<p>Estrategias: Desarrollo del Producto. Mejorar los productos. Mejorar el Servicio. Incrementar Ventas. (Expansión)</p>

Después de hacer los análisis correspondientes FO, FA, DO y DA, se encontraron soluciones y formas de mejorar la situación de la empresa, para lo cual se propusieron 3 estrategias correspondientes a: Desarrollo del Producto que esta enfocada a buscar la expansión de la empresa, Penetración del Mercado que busca posicionamiento para la empresa y Diversificación horizontal que busca la expansión del a empresa, todas estas en la búsqueda del bienestar de la empresa.

La matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Cuadro 29. Matriz del perfil competitivo

Factores críticos para el éxito	Paninos			Combos		Limón y Naranja	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.40	2	0.80	4	1.60	2	0.80
Competitividad de precios	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Posición financiera	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40
Calidad del producto	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Total	1.00		3.00		3.20		2.30

Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- mayor debilidad, 2- menor debilidad 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. .

El cuadro anterior contiene una muestra de una matriz del perfil competitivo. La participación en el mercado es el factor crítico de mayor importancia para el éxito, como señala el peso de 0.40. La calidad del producto de Paninos de la muestra es superior, como lo destaca la calificación de 4; la posición financiera de la competencia es baja,

como lo señala la calificación de 2; Combos es la empresa más fuerte en general, como lo indica el total ponderado de 3.20.

6. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Una vez hecho el diagnóstico interno y externo, se propone a continuación fijar hacia donde quiere llegar la empresa, mediante la formulación de la visión y la misión.

6.1 VISIÓN

Nuestra Visión es la de ser los mejores y ofrecer los productos más innovadores y de la más alta calidad en dos nuevos puntos de atención para el año 2010 en la ciudad de Bucaramanga, contando con el mejor personal capacitado, tecnología y deseo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Análisis de la Visión. La visión actual del Restaurante visualiza a la empresa con dos puntos de atención en un espacio de tiempo determinado, contando con capacidad tecnológica y de capacitación en un espacio geográfico, siendo esta muy positiva, realista, posible y consistente.

6.2 MISIÓN

- En el Restaurante de Comidas Rápidas Paninos, se elaboran y comercializan productos (Emparedados, complementarios y bebidas frías) de excelente calidad, acompañados de un excelente servicio, a precios competitivos, innovando permanentemente para obtener la total satisfacción de nuestros clientes, en la búsqueda de rentabilidad para asegurar su permanencia y crecimiento en el mercado.

¿Análisis de la Misión. A continuación se analizarán algunos interrogantes que se deben responder para identificar una Misión:

¿Cuál es el negocio? el Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

¿Cuál es el propósito básico? elaboran y comercializan productos de excelente calidad, acompañados de un excelente servicio a precios competitivos, buscando rentabilidad y crecimiento en el mercado.

¿Cuáles son los productos o servicios? Los productos son comidas rápidas de excelente calidad, tales como emparedados, complementarios y bebidas frías.

¿Cuáles son los objetivos de la rentabilidad para la empresa? Buscar rentabilidad para asegurar permanencia y crecimiento en el mercado.

¿Cuáles son los valores y principios fundamentales? Los Valores corporativos de la empresa son la calidad, el precio y el servicio.

Valores corporativos. Comprenden los principios de conducta que caracterizan el espíritu de trabajo de todos los que hacen parte de la empresa, se manifiestan ciertos tipos de valores, entre ellos se encuentra como primordial la lealtad hacia la empresa, también se muestran valores de responsabilidad por el trabajo, respeto a los jefes y las normas establecidas, los empleados sienten el deber de llegar a su sitio de trabajo puntualmente. Todo esto, se debe al compromiso de la empresa con sus empleados y sus familias, siempre teniéndolos en cuenta, motivándolos e integrándose con ellos. Comprenden los principios de conducta que la empresa y caracterizan el espíritu de trabajo de todos los que hacen parte de esta.

También los empleados, manifiestan sinceridad y lo más importante, honestidad haciendo a PANINOS más grande y digna de competir en el sector Comidas Rápidas.

- Respeto: Con esto se quiere mantener buenas relaciones interpersonales en el trabajo y así lograr un ambiente de trabajo en donde se integra la relación trabajo-familia-sociedad. Se inculca el respeto en las personas para así lograr un buen trato, el cual es importante para sostener buenas bases comunicativas. En la actualidad se debe tener mutua confianza en el desarrollo personal siendo prioridad para lograr un excelente desempeño.
- Honestidad: Este valor es de gran importancia para obtener buenos resultados personales y económicos. La honestidad permite lograr méritos y de esta manera conseguir un buen estado emocional.
- Responsabilidad: Este valor implica un alto grado de desarrollo en la organización brindando nuevas oportunidades en el desarrollo productivo y manteniendo un crecimiento adecuado para lograr niveles óptimos de productividad. Reflejada en el compromiso de cada una de las labores que se lleven a cabo para realizar el plan de mercadeo.
- Competitividad: Poner al cliente en primer lugar, el cual exige y merece ser respetado. La competitividad es muy importante ya que depende de ella lograr el éxito.
- Calidad: La calidad es el compromiso adquirido por la empresa de más alto nivel. Implica una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la producción, entrega del producto y el servicio.
- Ética: Es una norma y comportamiento del hombre que debe ser ajustada y relacionada a los valores y principios, como lo son la honestidad y justicia que han inspirado la organización y debe ser respetada por los miembros.
- Determinación: Determinación significa poner en acto y ejecutar lo que se planifica, no darle vueltas al asunto y hacer lo que se debe hacer para cumplir con la responsabilidad de cada uno. Significa un grado de compromiso muy grande y asumir como primera prioridad el cumplimiento de cada una de las

responsabilidades asignadas. Cuando existe determinación, siempre se avanza un poco más de lo esperado. Determinación significa no darse por vencido ni aun vencido.

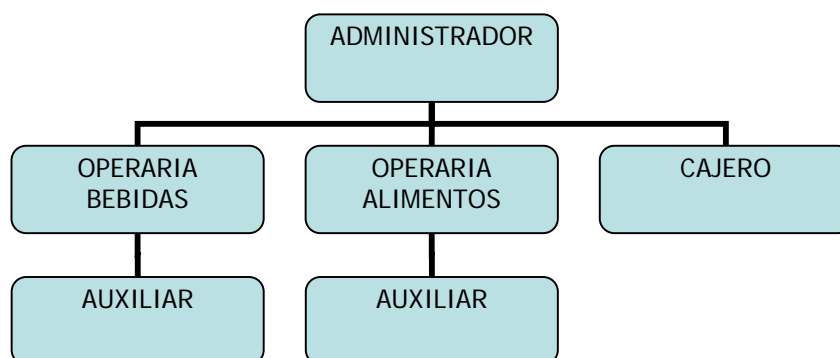
- Cumplimiento: Manifestada en la congruencia y oportunidad de la información entregada y recibida en los tiempos establecidos.

Estructura organizacional.

Organigrama. Como se puede observar en el organigrama, en la empresa cuenta con un administrador, quien a su vez es el propietario de la empresa, en la parte de producción cuenta con tres operarios, uno para bebidas, otro para alimentos, quienes cuentan con un auxiliar para cada tarea, y un cajero.

Dentro de las políticas de mercadeo, el papel que juega el cajero es fundamental, pues el es el encargado recibir y guiar al cliente en su compra, buscando ser lo más acertado posible satisfaciendo su necesidad.

Figura 16. Organigrama Paninos



Fuente. El autor

En la figura 15. Se observa el organigrama de la empresa, el cual es muy sencillo, ya que solo cuenta con 6 empleados, con funciones específicas, cada uno especializado en una parte de proceso.

Perfil de Cargos.

Administrador. Persona con capacidad de liderazgo, calidad humana, don de mando, con conocimientos de manejo de inventarios, organizado y responsable. Que este estudiando una carrera universitaria afín con el cargo. Esta será la encargada de supervisar los procesos de elaboración de los alimentos, atención y servicio al cliente, proveedores, facturas, entregar cuentas a los propietarios y el perfecto funcionamiento de la empresa. Este debe tomar las decisiones correspondientes y más acertadas para la empresa en el caso que ésta lo solicite, tiene autonomía total sobre su cargo, aunque ciertas decisiones deben ser consultadas al propietario.

Operario de Bebidas. Persona con conocimiento en elaboración de bebidas frías, tales como jugos, batido y malteadas. Madre cabeza de familia. Se encarga del proceso de elaboración de todo lo concerniente a las bebidas del restaurante, desde el proceso de recibido, porcionado, empaque y preparación.

Operario de Alimentos. Persona con conocimientos de higiene y manipulación de alimentos. Madre cabeza de familia. Su responsabilidad es la de hacer pedidos, recibirlos, procesar los alimentos y prepararlos para ser entregados al consumidor.

Cajero. Persona líder, amable, cordial, carismática. Estudiante universitario. Debe recibir a las personas, ofrecerle los productos, guiarlos hacia a mejor decisión de compra según el cliente, darle todas las alternativas, hacerlos sentir cómodos y especiales, responde por el producto de las ventas y el dinero recogido diariamente producto de la operación.

Auxiliares. Serviciales, con disposición y ganas de aprender. No tiene ningún requisito de estudio. Joven en proceso de terminar el bachillerato. Se encargan de apoyar y ayudar en todas sus tareas a los operarios.

6.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Una estrategia es un modelo o patrón de decisiones que determina y revela los objetivos y propósitos. Esta se debe encaminar a producir políticas y planes para lograr las metas.

El propósito de estas estrategias de mercado es el de brindar a la empresa una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran los diferentes tipos de mercado.

El propósito de estas estrategias es el de expandir al empresa y buscar posicionamientos en le área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga

6.3.1 Estrategia 1. DIVERSIFICACION HORIZONTAL. Por medio de esta se busca agregar productos y servicios nuevos pero relacionados con los existentes.

6.3.2 Estrategia 2. DESARROLLO DEL PRODUCTO. Por medio de esta estrategia se busca aumentar el portafolio de servicio ya sea con productos nuevos o modificar los actuales según la necesidad del mercado actual, enfoca en la búsqueda de aumentar las ventas, dando una amplia selección en la toma de decisión de todos los clientes.

6.3.3 Estrategia 3. PENETRACION DEL MERCADO. Con esta estrategia se tiene como eje principal el promocionar y ofrecer el portafolio de productos y servicios, a los clientes. Basado en una nueva oportunidad de negocio.

6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para poder implementar as estrategias se tiene en cuenta los objetivos, las metas, actividades, limitaciones, políticas, recursos necesarios y se presentará el presupuesto requerido para llevar a cabo cada una de las estrategias.

6.4.1 Estrategia 1: DIVERSIFICACION HORIZONTAL.

OBJETIVO

Agregar productos y servicios nuevos pero relacionados con los existentes.

METAS

- a. Crear y mejorar productos.
- b. Ofrecer Servicios complementarios.

POLÍTICAS

- Búsqueda constante de la satisfacción del cliente.
- Ofrecer variedad.
- Complementar los productos con servicios.

ACTIVIDADES

Actividades para la Meta: a.

- Llevar a cabo un proceso de creación de nuevos productos, con variedad de insumos recetas.

Actividades para la Meta b. de acuerdo a las necesidades de los clientes en el momento de adquirir el producto, ofrecer servicios complementarios, como salón de juegos para niños, actividades recreativas (grupos musicales, show de entretenimiento), regalos, concursos y premios.

RECURSOS

Humanos : Chef en comidas rápidas, grupos musicales y recreacionistas.

Físicos : Instalaciones de la Empresa, adecuación para actividades

Tecnológicos: equipos de sonido, tecnología en cocina.

Económicos : Inversión y utilidades del Negocio.

Cuadro 30. Presupuesto para la estrategia de Diversificación Horizontal

CONCEPTO	VALOR
Chef experto	1.000.000
Material para la preparación de nuevas recetas	200.000
Equipos de sonido	1.200.000
Equipo de cocina	500.000
Grupos musicales y recreacionistas	1.000.000
Total	\$3.900.000

Fuente. El autor

Este es el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de Diversificación Horizontal, del Plan de Mercadeo propuesto.

6.4.2 Estrategia 2: DESARROLLO DEL PRODUCTO. Por medio de esta estrategia se busca aumentar el portafolio de servicio con productos nuevos (nueva línea de productos) y/o modificados al mercado actual, enfocado en incrementar las ventas,

dando una amplia selección en la toma de decisión tanto en los clientes actuales como en los potenciales a la hora de adquirir los productos de la empresa.

OBJETIVOS

- Ampliar El portafolio de productos y servicios de la Empresa, de acuerdo a las necesidades de los clientes, con nuevos productos, para incrementar las ventas.
- Ser reconocida entre los restaurantes de comidas por la calidad, precio y servicio.

METAS

- a. Ofrecer una nueva línea de productos (ligeros saludables) dentro del portafolio de productos; pues entre los restaurantes de comidas rápidas, no se encuentra una línea de productos con estas características.
- b. Realizar mensualmente el NSC (Nivel de Satisfacción del Cliente), con el fin poder analizar las situaciones y de tomar los respectivos correctivos para poder seguir cumpliendo y compitiendo en calidad, precio y servicio.
- c. Mantener un nivel de precios asequibles, competitivos y que dejen margen de utilidad, trabajando con los estándares de calidad y brindando un excelente servicio.

POLÍTICAS

- Realizar seguimiento de la nueva línea de productos, la aceptación de estos por parte de los clientes.
- Cada trimestre, realizar un indicador de gestión que permitan conocer los productos que mayor demanda tuvieron en ese periodo.
- Estar abierto a las sugerencias y propuestas de los clientes y dar respuesta oportuna a todas y cada una de las peticiones o solicitudes efectuadas.

ACTIVIDADES

Actividades para la Meta a. Ofrecer una nueva línea de producto (ligeros saludables) dentro del portafolio de productos y servicios de la empresa.

- Rediseñar el portafolio de productos y servicios ofrecidos por la donde se incluyan los productos nuevos.
- Capacitar a todo personal de la empresa, sobre la nueva línea de productos, dar a conocer su composición y beneficios, para que trasmitan esto a los clientes que buscan adquirir los productos.

Actividades para la Meta b. Realizar mensualmente el NSC (Nivel de Satisfacción del Cliente), con el fin de tomar los respectivos correctivos y poder seguir cumpliendo y compitiendo en calidad, precio y servicio.

- Diseñar un formato de información de quejas, sugerencias y felicitaciones.
- Establecer indicadores de gestión necesarios, para la toma de decisiones.
- Revisar los indicadores de gestión y llevarlos sistematizados, teniéndolos muy en cuenta en la toma de decisiones.

Actividades para la Meta c. Mantener un nivel de precios asequibles, competitivos y que dejen margen de utilidad, trabajando con los estándares de calidad y brindando un excelente servicio.

- Realizar control de las compras, ventas, costos, y gastos; para de esta manera determinar con exactitud el precio de los productos que saldrán al mercado, para poder tener y hacer un seguimiento minucioso.
- Llevar la contabilidad en forma sistematizada.

RECURSOS

- Humanos : Todo el personal de la Fábrica.
Físicos : Instalaciones de la Fábrica.
Tecnológicos : Computador, con un software contable
Económicos : Utilidades del Negocio.

PRESUPUESTO

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia desarrollo del producto, del Plan de Mercadeo el Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

Cuadro 31. Presupuesto para la estrategia de Desarrollo del Producto.

CONCEPTO	VALOR
Computador con impresora	\$1.000.000
Licencias y software	\$1.200.000
Formatos de indicadores y sugerencias 1000 unidades	\$30.000
Alimentos para las pruebas de elaboración de la nueva línea de productos	\$150.000
Capacitación del Sena	\$0.00
Buzón de sugerencias	\$65.000
Nueva Carta de Productos 10 unidades	\$45.000
Total	\$ 2.490.000

Fuente. El autor

Para la realización de esta estrategia se necesita hacer una inversión de dos millones y medio de pesos.

6.4.3 Estrategia 3: PENETRACIÓN DEL MERCADO. Por medio de esta estrategia se busca promocionar y ofrecer el portafolio de productos de la empresa, tanto la línea nueva como la tradicional a los clientes actuales y potenciales, ya que de acuerdo al análisis DOFA se observa como una oportunidad del mercado. Se debe estar trabajando en forma constante.

OBJETIVOS

- Dar a conocer los productos de la empresa.
- Incrementar las ventas a en un 25% para mitad de año de 2009.
- Incrementar el volumen de nuevos clientes para mitad de año de 2009.

METAS

- a. Ofrecer el mejor precio del mercado de acuerdo a las condiciones del producto.
- b. Dar otra alternativa y complementar los productos existentes, buscando satisfacer la mayor cantidad de necesidades de los clientes.
- c. Dar a conocer al Restaurante, como una excelente opción en el momento de adquirir comidas rápidas, esta se debe transmitir en un periodo de mes y medio, comenzando una semana antes de la apertura del nuevo punto de venta.
- d. Mejorar la imagen institucional de la Institucional del Restaurante.

POLÍTICAS

- a. Realizar descuentos y promociones para dar a conocer los productos.

- b. Participar activamente en las ferias, eventos y exposiciones donde se traten temas de Restaurantes, preparación de alimentos, manipulación, administración y tecnología.
- c. Darse a conocer entre empresas y asociaciones, para hacer eventos.
- d. Realizar un seguimiento semanal de la productividad de la Empresa mediante indicadores de gestión.
- f. Realizar capacitaciones constantes tanto en el área de producción como en el área de servicios.

ACTIVIDADES

Actividades para la Meta 1. Ofrecer el mejor precio del mercado de acuerdo a las condiciones del producto.

- Elaborar productos con excelentes condiciones de calidad, utilizando insumos de calidad, tecnología y mano de obra calificada.
- Cotizar los insumos y materias primas con más de un proveedor.
- Buscar con los proveedores precios especiales, promociones, apoyo en publicidad.

Actividades para la Meta 2. Dar otra alternativa y complementar los productos existentes, buscando satisfacer la mayor cantidad de necesidades de los clientes.

- Innovación en los productos, agregando por lo menos uno nuevo cada seis meses a la carta de productos.
- Darle la posibilidad al cliente que haga el pedido de acuerdo a su criterio y gusto, agregando o quitando, no limitar la creatividad y posibilidades.
- Prestar un servicio de acompañamiento desde el momento que el cliente entra al restaurante, hace su pedido, se le entrega y sale del local.

Actividades para la Meta 3. Dar a conocer al Restaurante, como una excelente opción en el momento de adquirir comidas rápidas, esta se debe transmitir en un periodo de mes y medio, comenzando una semana antes de la apertura del nuevo punto de venta.

- Diseñar e implementar el manual de imagen teniendo en cuenta el logotipo y slogan para la fácil recordación.
- Crear una pagina Web y un correo electrónico para tener un mayor contacto con los clientes y proveedores.
- Distribución de imanes, flyers y calcomanías de la empresa, en el sector y área de influencia (casas, apartamentos, oficinas, empresas y transeúntes) donde se muestre el portafolio de productos con precios, teléfono de domicilios, dirección y logotipo.

Actividades para la Meta 4. Mejorar la imagen institucional de la Institucional del Restaurante.

- Controlar el cumplimiento de las metas mensuales propuestas por la gerencia.
- Planeación semanal de las actividades, verificación y el cumplimiento de metas y con el personal operario actividades que permitan mejorar los procesos productivos.
- Realizar una reunión mínima mensual con todo el personal del Restaurante para dar a conocer los resultados obtenidos durante ese mes, y escuchar a los empleados, hacer correctivos.
- Elaborar presupuesto de gastos mensuales para controlar el gasto de materias primas, el despilfarro de la misma y un control general del Restaurante.
- Diseñar y realizar investigaciones de fuentes primarias. Esta información permitirá conocer a fondo las características de los clientes, los gustos, las exigencias y la nueva moda que se impone.

RECURSOS

Humanos: Todo el personal del Restaurante, agencia de publicidad y la gerencia.

Físicos: Instalaciones de la Fábrica, pendones publicitarios y papelería.

Tecnológicos: Ninguno.

Económicos: Utilidades del Negocio.

PRESUPUESTO

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de penetración del mercado, del Plan de Mercadeo propuesto para el Restaurante de Comidas Rápidas Paninos.

Cuadro 32. Presupuesto de la estrategia penetración del mercado.

CONCEPTO	VALOR
Capacitación con el Sena	\$ 0.00
Materia para la capacitación	\$40.000
Papelería para el Restaurante	\$40.000
Diseño pagina Web	\$150.000
Botones de presentación para los empleados	\$25.000
Tarjetas de presentación, flyers, calcomanías	\$250.000
Uniformes con el logo (camisa y delantal)	\$600.000
Portafolio para empresas y eventos	\$25.000
TOTAL	\$1.130.000

Fuente. El autor

6.5 PRESUPUESTO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tomando la información registrada en los cuadros anteriores, en resumen, el presupuesto general para llevar a cabo el plan de mercadeo es el siguiente:

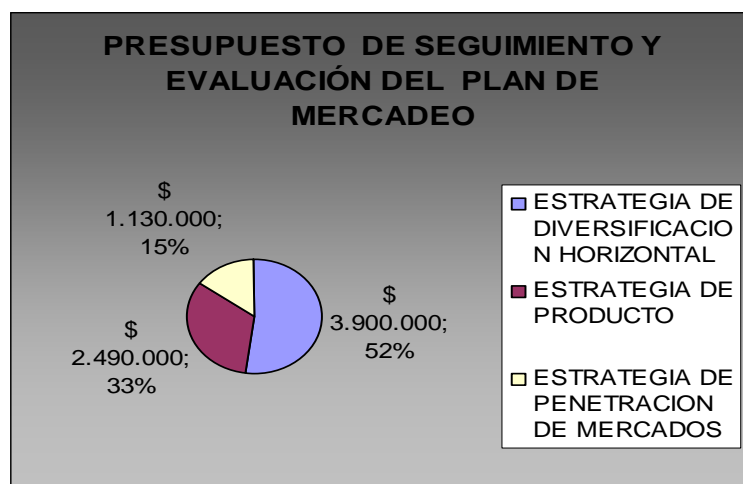
Cuadro 33. Presupuesto general del plan de mercadeo.

PRESUPUESTO GENERAL		
ESTRATEGIA	DESCRIPCION	VALOR
1	ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION HORIZONTAL	\$ 3.900.000
2	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	\$2.490.000
3	ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADOS	\$ 1.130.000
TOTAL		\$ 7.520.000

Fuente. El autor

El total del presupuesto, para llevar a cabo el plan de mercado es de \$7.520.000 pesos, distribuido en las tres estrategias.

Figura 17. Participación porcentual de del valor del presupuesto general de mercadeo.



Fuente. El autor

Se puede observar que la estrategia en la que hay más inversión es la de estrategia de producto, pues hay que hacer adquirir equipos de cómputo, licencias y software, mientras que en la estrategia organizacional los costos de la inversión son bajos, pues es capacitación y papelería.

6.6 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar herramientas de control y medición llamados Indicadores de Gestión; los cuales se convierten en los signos vitales de la organización²⁶, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades. En una organización se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: efectividad, eficiencia, productividad, calidad, la ejecución presupuestal, la incidencia de la gestión, ya constituyen el conjunto de signos vitales de la organización²⁷.

Para poder hacer un seguimiento y evaluación del plan de mercadeo propuestos, se propone que adoptar la siguiente metodología, la cual permitirá retroalimentar y reformular lo propuesto, para modificar si es el caso, las actividades, pues no se debe ser rígido, pues hay muchos factores en el mercado que hace que sean flexibles, pero nunca descuidando la meta.

Se realizará en forma mensual el seguimiento del presupuesto de ventas para analizar el cumplimiento de las metas alcanzadas y realizar un plan para cumplir con el objetivo.

Los indicadores que se utilizarán para medir la efectividad del Plan son:

²⁶ Pyle, Dorian. Business Modeling and Data Mining. Morgan Kaufmann, 2003

²⁷ Seminario Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, salud y ambiente y calidad Elaborado por: Hector V. Garzón Granados

✓ **Indicador: Satisfacción del Cliente.**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Número de pedidos no conformes} * 100}{\text{Número total de pedidos elaborados}}$$

✓ **Indicador: Nivel de Ventas.**

$$\text{Índice} = \frac{\$ \text{ Ventas Reales Mensuales} * 100}{\$ \text{ Ventas Planeadas Mes}}$$

$$\text{Índice} = \frac{\text{Unidades Vendidos} * 100}{\text{Unidades Planeadas}}$$

✓ **Indicador: Participación en el Mercado**

$$\text{Índice} = \frac{\text{Participación Real}}{\text{Participación Planeada}}$$

El responsable del seguimiento de los indicadores anteriormente expuestos, es el administrador del Restaurante, los cuales deben ser análisis con la gerencia y los propietarios, para la toma de decisiones adecuadas y acertadas en el momento justo.

Para llevar un seguimiento de actividades de las estrategias, se proponen cronogramas de actividades, tiempos y responsables de llevar a cabo el plan de acciones correspondientes a la realización de las estrategias.

Tiempos para la realización el Plan de Acción

Cuadro 34. Cronograma de Actividades, tiempos y responsables de la estrategia de Diversificación Horizontal.

ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION HORIZONTAL		
Actividad	Tiempo	Responsable
Creación de nuevos Productos	30 días	Administración, socios y cocina
Mejorar Productos existente	30 días	Administración, socios y cocina
Cotizar, comprar e instalar nuevos equipos	30 días	Administración y Socios
Cotizar y contratar grupos musicales y recreación	20 días	Administración y Socios

Fuente. El autor

Para esta estrategia hay cuatro actividades esénciales, las cuales son de suma importancia, para locuaz se establecen unos tiempos máximos para llevar a cabo cada una de ellas y los responsables de llevarlas cabo. Estas actividades se realizan de forma simultánea, dando un plazo máximo para la terminación e implantación de estas en 30 días.

Cuadro 35. Cronograma de Actividades, tiempos y responsables de la estrategia Desarrollo del Producto.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL PRODUCTO		
Actividad	Tiempo	Responsable
Tener lista la nueva línea de productos	30 días	Administración y Cocina
Adecuación de la carta de comidas	8 días	Administración
Capacitación de empleados	5 días	Administración y Cocina
Implementar buzón de sugerencias	15 días	Administración

Fuente. El autor

Estas actividades se llevan de forma simultánea, en un periodo maximote 30 días.

Cuadro 36. Cronograma de Actividades, tiempos y responsables de la estrategia Penetración del Mercado.

ESTRATEGIA DE PENETRACION DEL MERCADO		
Actividad	Tiempo	Responsable
Diseño de imagen de la empresa	30 días	Administración y socios
Distribución de publicidad	10 días	Administración y socios
Investigación de fuentes primarias	15 días	Administración y Socios

Fuente. El autor

Estas actividades no e pueden hacer de forma simultanea, pues dependen una de a otra, se llevara un tiempo máximo de realización de 40 días.

CONCLUSIONES

La misión, visión, objetivos, metas, políticas planteadas en el plan de mercadeo fueron quienes permitieron formular las estrategias que posicionarán al Restaurante de Comidas Rápidas Paninos en la Ciudad de Bucaramanga.

El organigrama del Restaurante cuenta con 7 empleados, de los cuales 4 realizan labores netamente operativas en la producción, uno de servicio al cliente y un administrador, los cuales tienen perfiles definidos según la necesidad de los puestos y de la empresa.

La competencia en este sector es muy amplia, donde se estimula a comprar por el precio más bajo y la oferta más atractiva.

Las consideraciones para la fijación de precios dependen de seis factores fundamentales para la empresa: características del comprador, características económicas área, costos del producto, factores externos, la competencia y objetivos de la empresa; y para fijarlos se lleva un proceso de 5 pasos: seleccionar el objetivo de la fijación de precios (porque hay que cambiar los precios), estimar los costos, analizar los costos, precios, ofertas de los competidores, escoger un método de fijación de precios (en esta etapa con los datos anteriores, se suman los costos tanto directos como indirectos, se mira el precio de la competencia y se decide que porcentaje se le sube), y llegar a la fijación del el precio final.

El restaurante cuenta con un proceso organizado completo de la operación en la producción de productos y la prestación del servicio de servicio, apoyándose en la tecnología.

El análisis interno permitió conocer y visualizar la calidad de los productos y servicio, las oportunidades, los sistemas de planeación y dirección que más se identifican con el negocio, la estructura, capacitación necesaria para los empleados.

Se encontró que hay fallas en la empresa por no apoyarse en la publicidad para darse a conocer y el desconocimiento de la competencia siendo estas dos debilidades grandes para posicionarse en el mercado.

El análisis externo de la competencia a través del estudio de los competidores actuales, su participación en el mercado, objetivos, estrategias, productos, publicidad, servicio al cliente y el análisis del entorno reflejaron amenazas pero también fortalezas, que equilibran y dejan a la empresa muy bien parada frente a la competencia.

Se formuló un plan estratégico de mercadeo para el Restaurante de Comidas Rápidas Paninos, a través de la realización del análisis interno, externo del entorno y el planteamiento de tres estrategias que permitirán que este se posiciones en Bucaramanga.

La aplicación de esta metodología permite que la empresa adopte estrategias para expandirse en el mercado, pues al organizar de forma adecuada y eficiente se garantiza la realización de los diferentes procesos, al conocer los procesos de producción, materias primas se mejoran los productos y se entra a penetrar el mercado.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda al Restaurante de Comidas Rápidas, tener presente todos y cada uno de los análisis realizados y las estrategias formuladas, con el fin de tomarlos como referencia, para establecer y actuar en las decisiones sobre los resultados obtenidos en este proyecto.
- Se debe diseñar e implementar mecanismos de control de la calidad, para evaluar y mejorar el servicio y los productos.
- Observar y hacer seguimiento de las tendencias culturales y de moda, para la elaboración de productos nuevos e innovadores.
- Siempre estar en capacitación constante de los empleados de la empresa.
- La empresa debe concentrar gran parte de sus esfuerzos en el servicio al cliente pues este es una de los factores diferenciadores para lograr dar valor agregado y que atraer clientes.
- Por ultimo se recomienda además tener en cuenta las apreciaciones contenidas en este documento, pues la idea es realizar una crítica constructiva y aportar para el mejoramiento del Restaurante en todos y cada uno sus aspectos.

BIBLIOGRAFIA

DIRECCION DE MARKETING, Décima edición, Philip Kotler, Edición Milenio, 2001

GARRIDO BUJ. Santiago. Dirección Estratégica. Mc Graw Hill, 2003.

Hill, C. Administración estratégica. Cap 2. Mc Graw Hill, 2002.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2004. 126p. NTC 1486

JANY CASTRO, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados. 3 ed. Mc Graw Hill, 2005.

KINNEAR, Thomas C. y TAYLOR, James R. Investigación de mercados. 5 ed. Mc.Graw Hill, 1.998.

KROC, Ray. Grinding It Out: The Making of McDonald's. Chicago: Contemporary Books, 1977.

LUJÁN Néstor. Historia de la gastronomía. Ed. Folio, 1997.

MALOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. Editorial Prentice Hall Segunda edición. México 1996.

MARKETING GLOBAL MARKETING, Séptima edición, Kotabe Hel, Helsen, Editorial LIMUSA, 2001

Marketing Models, Kotler, Marketing o Marketing Insights: from A to Z.

MENDEZ E., Carlos. Metodología. Ed 2. . Mc Graw Hill, 2000.

PYLE, Dorian. Business Modeling and Data Mining. Morgan Kaufmann, 2003.

William Stanton, Michael Etzel y Bruce Walker, en su libro "Fundamentos de Marketing", proponen tres estrategias para mercados meta (que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado).

Hayes, Bob E. – Cómo medir la satisfacción del cliente – Oxford – 1999

www.cdmb.gov.co Plan de Ordenamiento Territorial del Municipio de Bucaramanga.

www.ciberconta.unizar.es/LECCION/planmarketing/200.HTM Plan de Marketing Estratégico.

Dane.gov.co, Departamento Nacional de Estadística.

ANEXOS

Anexo A. Cuestionario Clientes Actuales

Universidad Industrial de SANTANDER
INSED
Gestión Empresarial

El objetivo de esta encuesta es el poder saber y conocer lo que ustedes, piensan ven y quieren de Paninos.

1. ¿Es usted?

- a. Estudiante de la UIS___ b. Residente del sector___
c. a y b___ d. Labora en el sector___

2. Sexo

Mujer___ Hombre___

3. Cual de los productos de Paninos es el que más prefiere?

- a. Paninos___ b. Patacones___ c. Ensaladas___
d. Flautas___ d. Perros calientes___

4. En cuanto a bebidas, con cual prefiere acompañar nuestros productos?

- a. Jugos Naturales___ b. Bebidas de café
d. Bebidas Gaseosas___ d. Bebidas de chocolate

5. Con que prefiere acompañar sus comidas?

- a. Papa a la francesa___ b. yuquitas___ c. patacones___ d. Otro___
Cuales_____

6. Que otros productos le gustaría encontrar en paninos?

7. Con que frecuencia va usted a comer a Paninos?

- a. una la semana___ b. dos veces ala semana___
b. tres veces ala semana___ d. cuatro o mas veces a la semana___

8. Por que prefiere usted a Paninos?

- a. Económico___ b. calidad___ c. servicio___ d. variedad___ e. Todos___

9. En cuanto a los PRECIOS, le parece?

- a. Caro___ b. Justo___ c. Barato___ d. Otro_____

10. Como le parece la Presentación de los productos?

- a. Excelente___ b. Bueno___ c. Regular___ d. Malo___

11. Como le parece la Calidad de los productos?

- a. Excelente___ b. Bueno___ c. Regular___ d. Malo___

12. Como le parece el Servicio?

- a. Excelente___ b. Bueno___ c. Regular___ d. Malo___

13. Como le parece el sitio, la parte física?

- a. Agradable___ b. Cómodo___ c. Incomodo___ d. Otro_____

Anexo B. Cuestionario Clientes Potenciales

Universidad Industrial de SANTANDER INSED

Gestión Empresarial

El objetivo de esta encuesta es la de conocer y saber los gustos, preferencias de las personas, en la búsqueda de la perfecta ubicación y productos para Paninos.

1. Su edad esta entre:

- a. de 15 a 18 años___ b. de 19 a 22 años___ c. de 23 a 26 años___
d. de 27 años en adelante___

2. Sexo: Masculino___ Femenino___

3. Con que frecuencia come usted, comidas rápidas la semana?

- a. una vez ___ b. dos veces ___ c. tres veces ___ d. 4 o mas veces ___

4. Con que frecuencia almuerza o come fuera de su casa en la semana?

- a. una vez___ b. dos veces___ c. tres veces___ d. cuatro o mas veces___

5. Que comidas rápidas prefiere?

- a. Hamburguesas___ b. Perros Calientes___ c. Pizza___
d. Emparedados___ e. Patacones___ f. Mexicana

6. En cuanto a bebidas prefiere?

- a. Bebidas Gaseosas___ b. Jugos Naturales___
c. Bebidas de café___ c. Granizados___

7. Al preferir un lugar donde comer, busca?

- a. Calidad___ b. Cantidad___ c. Sabor___ d. Servicio Algo Nuevo___

8. El Precio influye en su decisión de compra?

- a. Si___ b. NO___

9. Al buscar almuerzo, usted prefiere?

- a. Corrientazo___ b. Comidas Rápidas c. Algo de paquete___ d Otro___

10. Cual es su presupuesto al salir a comer comidas rápidas?

- a. de 5000 a 7000___ b. de 7001 a 9000___
c. de 9001 a 11000___ c. de 11001 en adelante___

11. Que producto nuevo le gustaría encontrar en el sector?

- a. Emparedados___ b. Patacones___ c. Flautas___
d. Ensaladas___ e. Jugos Naturales___

12. Como le parece la idea de encontrar en el sector un sitio de emparedados, jugos naturales, ensaladas de verduras, heladería y patacones?

- a. excelente ___ b. buena___ c. regular ___ d. mala ___

13. Sabe usted que en el sector hay un Restaurante de comidas rápidas, que se llama Paninos y que ofrece lo anteriormente mencionados?

- Si___ No___