

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA "LA POSADA EL  
REY" DESDE LA ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX**

**DARIO ALEJANDRO RODRÍGUEZ RUIZ**

**CODIGO: 392219226**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y  
CONTABLES  
PROGRAMA DE TECNOLOGIA EN GESTIÓN TURISTICA Y HOTELERA  
GIRARDOT  
2022**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA "LA POSADA EL  
REY" DESDE LA ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX**

**ESTUDIANTE**

**DARIO ALEJANDRO RODRÍGUEZ RUIZ**

**CODIGO: 392219226**

**ASESOR**

**DIANA MARIA LOZANO GUARNIZO**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONOMICAS Y**

**CONTABLES**

**PROGRAMA DE TECNOLOGIA EN GESTIÓN TURISTICA Y HOTELERA**

**GIRARDOT**

**2022**

## CONTENIDO

1.	TÍTULO.....	6
2.	AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	7
3.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
3.1.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
3.2.	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
4.	OBJETIVOS.....	10
4.1.	Objetivo general .....	10
4.2.	Objetivos específicos .....	10
5.	JUSTIFICACIÓN.....	11
6.	MARCO DE REFERENCIA .....	12
6.1.	Marco de antecedentes.....	12
6.2.	Marco Teórico .....	13
<b>6.2.1.</b>	<b>Principios y Requisitos de la planificación estratégica .....</b>	<b>13</b>
<b>6.2.2.</b>	<b>Base metodológica del proceso de Planificación Estratégica Aplicable</b>	<b>14</b>
<b>6.2.3.</b>	<b>Matriz DOFA .....</b>	<b>14</b>
6.3.	Marco Conceptual .....	15
6.4.	Marco Legal .....	16
7.	DISEÑO METODOLOGICO .....	18
6.1.	Tipo de investigación .....	18
6.2.	Caracterización de la población objeto de estudio.....	18
<b>6.2.1.</b>	<b>Universo de la población .....</b>	<b>18</b>
6.2.2.	Muestra.....	19

6.2.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos. ....	19
6.2.4. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	19
6.2.5. Fuentes de información .....	20
6.3. Recursos.....	21
<b>6.3.1. Recursos humanos</b> .....	21
<b>6.3.2. Recursos Técnicos</b> .....	21
<b>6.3.3. Recursos institucionales</b> .....	21
<b>6.3.4. Recursos Financieros</b> .....	22
8. ENCUESTAS.....	23
9. PREDIAGNOSTICO .....	32
9.1. Matriz Pestel .....	33
10. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.....	34
10.1. Matriz de Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) .....	34
10.2. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	35
10.3. Matriz de Capacidad Interna de la empresa .....	36
Fuente: elaboración propia .....	36
10.4. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) .....	36
Fuente: elaboración propia .....	37
10.6. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) .....	39
11. ESTRATEGIAS DE MERCADEO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	41
11.1. Matriz DOFA .....	41
<b>11.1.1. Objetivos estratégicos y estrategias comerciales</b> .....	42
11.2. Formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de PRECIO .....	43

11.3.	Formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de PRODUCTO .....	47
11.4.	Formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de Promoción.....	49
11.5.	Presupuesto de estrategias .....	50
12.	CONCLUSIONES.....	51
13.	RECOMENDACIONES .....	52

## **1. TÍTULO**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA "LA POSADA EL REY" DESDE LA ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX**

## **2. AREA, LINEA, PROGRAMA Y TEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN**

El área de investigación, el Consejo de Facultad aprobó las áreas y líneas de investigación (Acta N° 009 del 17 de agosto de 2016) que guiarán todo el proceso de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables derivadas de la línea Institucional: Pensamiento y Organizaciones. Todas ellas bajo el firme propósito de apoyar el desarrollo económico, político, cultural y social del departamento de Cundinamarca y de Colombia en general, tal como lo demanda el Proyecto Educativo Institucional, el Proyecto Educativo de Facultad y de Programa, para lo cual se acoge al área de: Turismo y Sociedad

### **2.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

La línea de investigación se encuentra establecidos en el Acta N° 009 del 17 de agosto de 2016 que guiarán todo el proceso de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, para lo cual se acoge a la línea denominada: **Desarrollo Turístico**

### **2.3 PROGRAMA ACADEMICO**

La realización de trabajo de grado denominado PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL PARA "LA POSADA DEL REY" DESDE LA ESTRATEGIA DEL MARKETING MIX, se encuentra adscrito al programa de Tecnología en Gestión Turística y Hotelera de la Universidad de Cundinamarca, seccional Girardot.

### 3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

#### 3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los planes de Re direccionamiento estratégicos permiten mejorar falencias de las empresas para lograr sus objetivos y metas. Teniendo en cuenta la relevancia de estos, la empresa del RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY de Girardot, no proporciona una plataforma comercial estratégica clara para sus productos, ni cifras de acciones o planes de seguimiento para medir los resultados y medir el impacto que necesita una organización para mejorar su posicionamiento y resultados.

Cuando se habla de planificación estratégica, no debe interpretarse como una actividad específica que muchas veces se asocia a crisis económicas y financieras y que afecta solo a grupos específicos de empresas, por el contrario, esta ya es una práctica organizacional muy normal en Colombia. Independientemente de la industria, el tamaño y la ubicación.<sup>1</sup>

Teniendo en cuenta que “RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY” tiene una constitución legal desde 1980 y ha renovado recientemente su registro, el proyecto se ejecutará para ejecutar un plan estratégico de negocios para mejorar el portafolio de productos Proyección tanto de entidades como de microempresas en la ciudad de Girardot; así se resaltó luego de un análisis general, que la entidad no logró el posicionamiento propuesto. Por las razones antes mencionadas, es necesario realizar un diagnóstico suficiente de los elementos que puedan identificar el estado del tejido. Para determinar el plan correctivo correcto, se pueden aplicar cambios en la estructura empresarial según lo considere la organización. Estos diagnósticos permiten comprender el estado interno y externo, a partir de los cuales obtener información detallada sobre las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las amenazas y oportunidades externas.

---

<sup>1</sup> Granjo Aguilar Jesús; (2008); Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos; Obtenido de: [https://books.google.es/books?id=GJt4B2Ba9KAC&dq=plan+estrategico+comercial+&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=GJt4B2Ba9KAC&dq=plan+estrategico+comercial+&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Ante esto, el plan estratégico comercial que requiere el “RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY” permitirá que la microempresa mejore su flujo de ventas, y así pueda cumplir con sus objetivos y metas gerenciales. Para llevar a cabo dicho direccionamiento es necesario un análisis a profundidad.

Teniendo en cuenta lo anterior y que el uso de estrategias es necesario ya que el direccionamiento estratégico comercial requiere de un sistema gerencial que aporte a la construcción, el despliegue y control de las metas fundamentales de las cabezas administrativas del restaurante y los medios pertinentes que aseguren su logro en las ventas.<sup>2</sup>La planeación estratégica para este caso requiere la aplicación de diferentes herramientas de diagnóstico entender y dimensionar la realidad de la empresa. Desde este punto es posible crear estrategias que se requieran en pro de obtener el triunfo. Siempre que se habla de triunfo de los planes estratégicos se debe hablar de los stakeholders del restaurante, del proceder y manejo de los valores, la misión y visión como medio para implementar a cabalidad la propuesta estratégica comercial propuesta para concretar las propuestas en el tiempo.<sup>3</sup>

### **3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué estrategias comerciales requiere el “RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY” de Girardot para solucionar los factores críticos que le impiden mejorar su rendimiento competitivo?

---

<sup>2</sup> Sainz de Vicuña José María; (2017); El plan estratégico en la práctica; obtenido de: [https://books.google.es/books?id=69YzDwAAQBAJ&dq=plan+estrategico+comercial+&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=69YzDwAAQBAJ&dq=plan+estrategico+comercial+&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

<sup>3</sup> Abascal Rojas Francisco; (2000); Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa; [https://books.google.es/books?id=XMd0phyAswAC&dq=plan+estrategico+comercial+&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=XMd0phyAswAC&dq=plan+estrategico+comercial+&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un plan de direccionamiento para la empresa RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY de la ciudad de Girardot.

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico interno y externo que permita identificar el estado actual del RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY y su entorno organizacional.
- Diseñar las estrategias comerciales para el RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY a partir del diagnóstico realizado.
- Construir los planes de acción para las estrategias diseñadas orientadas al desarrollo de los objetivos estratégicos propuestos para el RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY de la ciudad de Girardot.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La implementación de un plan de direccionamiento estratégico comercial RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY surge de la preocupación de su propietario por mejorar su catálogo de ventas y aumentar sus ingresos. En este caso, la aplicación de este plan permitirá una mejora sustancial en las ventas, para esto se utilizarán herramientas de diagnóstico como matrices POAM, PCI, MEFE, MEFI y DOFA. Con la aplicación de este tipo de Matrices es posible conseguir a fondo la realidad de la empresa y así poder diseñar un plan comercial acorde a las necesidades de los consumidores en pro de maximizar las utilidades y mejorar el flujo de caja con la que se proyectará mejor los intereses de la empresa y la consecución de los objetivos.

La implementación de este tipo de estrategias beneficiara no solo al restaurante en cuestión si no que impactará en la región y servirá de referente para que otros restaurantes que atraviesan problemas similares piensen en contratar o pedir asesoría a la universidad de Cundinamarca. Por ello, para realizar un plan estratégico comercial se requiere además conocer a fondo los posibles fallos del restaurante y algunas bases teóricas que permitan reforzar con estrategias el camino hacia las metas.

A nivel personal la puesta en marcha de esta estrategia comercial permitirá experimentar con todas las herramientas adquiridas a lo largo de la carrera y entraran a formar parte de la experiencia adquirida para la laborar en un futuro.

A nivel institucional la realización del proyecto servirá de guía para las futuras generaciones venideras de la tecnología que deseen entender las problemáticas organizacionales comerciales expuestas a continuación.

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Para Mendoza dentro de su proyecto DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017 DE LA EMPRESA PATRICIA RAMIREZ el pre diagnóstico y diagnóstico externo e interno son piezas fundamentales a la hora de dimensionar las necesidades que presenta la empresa.<sup>4</sup>

Con lo anterior están de acuerdo Espinoza, Vázquez, Álvarez, Valenzuela en su trabajo PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA DEL GIRO COMERCIAL EN CIUDAD OBREGÓN. Los autores plantean que una vez se tiene definido a nivel externo y interno los problemas a resolver es necesario diseñar una serie de estrategias que determinen los recursos, los costos y responsables además de un periodo de tiempo determinado para la ejecución de las estrategias y así sacar adelante el proyecto.<sup>5</sup>

Pero es que nada de lo expuesto anteriormente tendría un peso relativo de éxito si, según exponen Laban y Montoya en su trabajo PLAN ESTRATEGICO PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA MI ANGEL no se establecieran los planes de acción para el seguimiento y evaluación o las métricas que viene siendo lo mismo ya que están permiten evaluar el nivel de impacto dentro de la empresa los resultados y recoger dichos resultados para reformular nuevas estrategias para generar una mejora continua.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Mendoza Rodríguez Lourdes Patricia;(2014); Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia; Obtenido de:  
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2433/Dise%c3%b1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<sup>5</sup> Espinoza Quiroz Javier Alejandro, Vázquez Jiménez Imelda Lorena, Álvarez Medina María Trinidad, Valenzuela Reynaga Rodolfo; (2018); plan estratégico para una microempresa del giro comercial en ciudad obregón; Obtenido de:  
<https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/200/193>

<sup>6</sup> Laban Vargas Luz Elvira, Montoya Duarte Genesis Madelaine;(2018); <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28353/1/Plan%20estrategico%20para%20incrementar%20las%20ventas%20de%20la%20empresa%20Mi%20Angel..pdf>

## 6.2. MARCO TEÓRICO

Henry Fayol define por casualidad a la dirección señalando que una vez conformado lo que se conoce como grupo social, hay que hacerlo funcionar, señalando que la misión es la dirección, la que consiste en la obtención de los resultados máximos posibles en cada uno de los elementos que compone la organización.<sup>7</sup>

Peter Druker afirma que para conseguir que las metas se alineen con el propósito de la organización es necesaria la participación activa de cada gerente de manera responsable en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior entendiendo que la clave del éxito se encuentra en la capacitación, el personal idóneo y la dirección estratégica<sup>8</sup>

### 6.2.1. PRINCIPIOS Y REQUISITOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de los principios normativos podemos entender que para Villalaz son<sup>9</sup>:

- Sigue la técnica de elaboración de objetivos de manera precisa y de un sujeto planificador para conseguir los objetivos en un plazo fijo.
- Toda norma tiene una base racional, lógica y coherente que debe cumplir lo que está en programación.
- No puede haber detractores ni obstáculos a la planificación debido a su naturaleza de colectividad.
- Es una planificación en la que los sectores se suman al conjunto, todos trabajan dentro de la organización para alcanzarla.
- El plan depende del tiempo y debe ser publicable

---

<sup>7</sup> Instituto Tecnológico de Sonora; Dirección en la Naturaleza del proyecto; Obtenido de: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa16/direccion\\_naturaleza\\_proyectos/x1.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa16/direccion_naturaleza_proyectos/x1.htm)

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Villalaz Pimentel Luis; (1999); Introducción al concepto de Planificación Estratégica; Obtenido de: [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)

## 6.2.2. BASE METODOLÓGICA DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICABLE

**Análisis externo de la Organización matrices POAM Y MEFI:** El análisis externo consiste en la detección y evaluación de acontecimientos y tendencias que acontecen dentro del entorno de la organización, con el fin de conocer la situación del entorno y detectar así las oportunidades y amenazas existentes. Para el análisis externo se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas, geográficas, directivas y de competencia; los clientes y los proveedores de la empresa. Se evalúan aspectos existentes, así como aspectos que podrían teóricamente ser factibles.<sup>10</sup>

**Análisis interno de la empresa PCI O MEFI:** El análisis interno refiere al estudio de los aspectos variables o elementos que existen dentro de las organizaciones en estudio para conocer el estado actual y su capacidad, detectando las fortalezas y debilidades. Para el análisis interno se evalúan los recursos (financieros, humanos, tecnológicos, materiales) que posee una empresa.<sup>11</sup>

**Establecimiento de los objetivos generales:** hace referencia a los objetivos que definen la trayectoria de la organización, casi siempre de largo plazo. Una vez culminados los análisis externos e internos de la organización, lo siguiente es establecer los objetivos que permitan establecer la misión y que la misma se encamine a capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas superando las amenazas externas y debilidades internas.

### 6.2.3. MATRIZ DOFA

La matriz DOFA permite conocer las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas de una organización y tener claro los lineamientos a diseñar para mejorar tanto la estructura como el posicionamiento de la organización. El resultado de la DOFA se logra

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Ibid.

tras analizar los diagnósticos internos y externos de cualquier empresa a través de las matrices MEFE y MEFI.

Serna, destaca la importancia de aplicar el método DOFA para construir un diagnóstico de la organización y orientado a la planeación estratégica. Esto debido a que la organización establece la visión de largo plazo y los mecanismos para obtenerlos a partir del estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas<sup>12</sup>. La matriz DOFA diagnóstico, toma acciones que potencializan las fortalezas y minimizan los riesgos de cualquier empresa.

### 6.3. MARCO CONCEPTUAL

**Balanced ScoreCard:** “el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”<sup>13</sup>.

#### **Direccionamiento estratégico:**

Abarca los principios corporativos, la planeación estratégica, el diagnóstico estratégico, que incide en la situación actual de la empresa y requiere tratar de ver el futuro con el mayor grado de exactitud, en condiciones de incertidumbre mediante el análisis y estudio de la información, los recursos, procedimientos disponibles en el momento.<sup>14</sup>

#### **Diagnósticos:**

---

<sup>12</sup> Serna Gómez Humberto; (2008); *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*; Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/46578>

<sup>13</sup> Ramos Ávila Jeinns Eduardo;(2020); Diagnostico estratégico basado en la metodología de balance score card para las áreas de recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de la clínica materno infantil casa del niño s.a.s, ubicada en la ciudad de montería; Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/354518353.pdf>

<sup>14</sup> Sap Concur;(2022); ¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla?; Obtenido de: <https://www.concur.co/news-center/planeacion-estrategica>

los diagnósticos empresariales tanto internos como externos permiten conocer el estado actual de la empresa y con base los resultados diseñar las estrategias adecuadas para lograr las metas propuestas por la empresa.<sup>15</sup>

**Planeación estratégica:**

Proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea<sup>16</sup>.

**Misión:** la definición de la misión es importante para el ámbito estratégico debido a que establece clientes potenciales, productos y servicios ofrecidos, así como establecer claramente el negocio y valores.<sup>17</sup>

**Visión:** es la declaración amplia y suficiente de dónde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertinencia de todos los miembros de la organización <sup>18</sup>.

## 6.4. MARCO LEGAL

*Tabla 1 Normograma*

---

<sup>15</sup> Ibid.

<sup>16</sup> Mamamia 360; (2021); ¿Qué Es La Planificación Estratégica?; Obtenido de: <https://www.mamamia360.com/que-es-la-planificacion-estrategica/#:~:text=%E2%80%9CLa%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20un,hacer%20realidad%20el%20futuro%20que>

<sup>17</sup> Trenza Ana;(2022); Mision, Vision y Valores de una empresa; Obtenido de: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

<sup>18</sup> Ibid.

NORMAS RELACIONADAS CON LOS RESTAURANTE				
TIPO	NUMERO	AÑO	CONCEPTO	Link
LEY	905	2004	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D14501&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D14501&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ</a>
LEY	2069 ARTICULO 9.	2020	Alianzas Para La Promoción Del Desarrollo Empresarial Y La Inclusió Financiera De Los Micronegocios".	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D160966%23%3A-%3A&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ&amp;hid=1663876253265428">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D160966%23%3A-%3A&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ&amp;hid=1663876253265428</a>
LEY	789	2002	Se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO.	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D6778&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D6778&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ</a>
LEY	344	1996	Normas correspondientes a la creación de empresas. En el artículo 16 trata sobre el acceso a los recursos para proyectos de incubadoras asociadas al Sena.	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D345&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D345&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ</a>
LEY	905	2004	Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D14501&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ&amp;hid=1663876253265428">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.funcionpublica.gov.co%2Feva%2Fgestornormativo%2Fnorma.php%3F%3D14501&amp;usq=AOVaw3Z4Lr6toYsH1Z5eD7o5qJ&amp;hid=1663876253265428</a>
NORMA TECNICA	ISO	2000	productiva, cuidado de agua y/o que desarrollen dentro de su actividad impactos ecológicos y ambientales positivos serán beneficiarias de un programa de capacitación especial y accederán a programas de aceleración de empresas en condiciones especiales para su promoción y desarrollo, así mismo contarán con un sello de reconocimiento que acompañará la marca de sus productos. El Gobierno Nacional desarrollará. se centra en la integración y aplicación de los procesos coordinados de gestión de servicios. Su objetivo es proporcionar un control continuo, una mayor eficiencia y oportunidades para seguir mejorando. Eso significa trabajar dentro de su organización para alinear el personal y los procedimientos de su servicio al cliente, servicios de apoyo, prestación de servicios y equipo de operaciones.	<a href="https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.norma-iso.com%2Fiso-20000%2F&amp;usq=AOVaw0ZGmMw4ZMDLLPIVaUCXf">https://www.google.com/url?sa=t&amp;rt=j&amp;q=&amp;esrc=s&amp;source=web&amp;cd=&amp;cad=rja&amp;uact=8&amp;ved=2ahUKEwBgrFAn6AHV42IA_BHZUYA88QFn0ECAKQAQ&amp;url=https%3A%2F%2Fwww.norma-iso.com%2Fiso-20000%2F&amp;usq=AOVaw0ZGmMw4ZMDLLPIVaUCXf</a>
NORMA TECNICA	NORMA TÉCNICA SECTORIAL COLOMBIANA	2015	1) NTS-USNA004(Manejo De Recursos)2)NTS-USNA005(Coordinación De La Producción De Acuerdo A Los Procedimientos Y Estándares Establecidos)3) NTS-USNA006 (Infraestructura Básica De La Industria Gastronómica)4) NTS-USNA007(Norma Sanitaria De Manipulación De Alimentos)5) NTS-USNA008 (Categorización De Restaurantes Por Tenedores)6) NTS-USNA009 (Seguridad Industrial Para Restaurantes)7) NTS-USNA001(Preparación De Alimentos De Acuerdo Al Orden De Producción)8) NTS-USNA002(Servicio A Los Clientes Establecidos)9) NTS-USNA003 (Control En El Manejo De Insumos En El Área De Producción)	<a href="https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales">https://www.mincit.gov.co/minturismo/calidad-y-desarrollo-sostenible/calidad-turistica/normas-tecnicas-sectoriales</a>

Fuente: elaboración propia.

## 7. DISEÑO METODOLOGICO

### 7.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se debe entender como el conjunto de todas las técnicas y acciones que tienen por objeto implementar procesos de recolección, clasificación y validación de datos provenientes del entorno real del estudio, la investigación que se va a desarrollar es de tipo exploratorio y descriptivo, esta investigación se apoya en técnicas de recolección de datos cuantitativos que identificar el nivel de aceptación por parte de la comunidad objeto del presente estudio, también se aplicara la formula muestra con el fin de poder segmentarla población objeto de estudio en un mercado objetivo y aplicarle los métodos de recolección de información.

### 7.2. CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN OBJETO DE ESTUDIO

#### 7.2.1. UNIVERSO DE LA POBLACIÓN

*Tabla 2 Ficha de proyecto investigativo para el diagnóstico organizacional del RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY de Girardot*

<b>GRUPO OBJETIVO:</b> Administrativos Clientes internos: empleados Clientes externos: lista de clientes referenciados	<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b> Descriptiva
<b>METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN:</b> Cuantitativa y cualitativa, recolección de datos, utilizando herramientas estadísticas, matemáticas y de las tecnologías de la información para la obtención de resultados.	<b>TÉCNICA DE INVESTIGACION:</b> Mixta

<p><b>UNIVERSO:</b>          Clientes internos y externos del RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA DEL REY de Girardot</p>	<p><b>ENCUESTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativo y gerencial: preguntas enfocadas en identificar la planeación estratégica comercial usada actualmente en la empresa.</li> <li>• Empleados: Preguntas enfocadas en reconocer la percepción que tiene el empleado.</li> <li>• Clientes: las preguntas se enfocan en identificar la percepción de la marca y su recordación de marca.</li> </ul>
---	--

Fuente: elaboración propia

### 7.2.2. MUESTRA

*Tabla 3 Segmentación de la entrevista*

Administrativos	Empleados	Clientes
Se aplicará al administrador del restaurante	Debido al reducido número de empleados (10 empleados), se aplicará la encuesta a el 100% de los empleados, para un total de 10 encuestas.	Se trabaja con un listado de los 20 comensales más importantes suministrado por el restaurante

Fuente: Elaboración Propia.

### 7.2.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

La tecnología y la recopilación de datos juegan un papel importante en el desarrollo del proyecto. Actualmente es una investigación exploratoria, la investigación cualitativa adopta entrevistas y observación directa en el restaurante, complementada con investigación de recursos externos, ya través de las tecnologías de la información y la comunicación, la investigación se realiza de forma virtualmente asistida por medio de Google Forms.

### 7.2.4. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

El proceso de toma de muestra y los resultados obtenidos a través de las entrevistas serán tabulados y gráficos a través de una herramienta digital formateada en Google

para analizar los resultados obtenidos para sustentar el prediagnóstico y construcción actual de la escuela. Asimismo, las matrices POAM, PCI, DOFA, MEFE, MEFI permitirán el análisis interno y externo del restaurante y heladería posada del rey

#### **7.2.5. FUENTES DE INFORMACIÓN**

A través de la búsqueda de fuentes primarias y secundarias se recoge la información a través de encuestas digitales para procesarlas y analizar y exhibir sus resultados para a posteriori evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos, de igual manera la consulta se realizará a través de libros, revistas, tesis y consultas bibliográficas en buscadores y revistas indexadas.

## **8. RECURSOS**

### **8.1. RECURSOS HUMANOS**

Para realizar este proyecto se cuenta con el apoyo total del personal del RESTAURANTE Y HELADERÍA LA POSADA DEL REY, de Girardot, quienes aportarán información necesaria para los estudiantes investigadores Dario Alejandro Rodríguez Ruiz del programa académico de las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables en Tecnología de hotelería y turismo para ejecutar los diagnósticos que permitan el diseño del plan de estratégico comercial que requiere la empresa.

### **8.2. RECURSOS TÉCNICOS**

Los materiales técnicos usados durante el proceso de investigativa.

- Computadores.
- Celulares.
- Acceso a internet y minutos.

### **8.3. RECURSOS INSTITUCIONALES**

- El RESTAURANTE Y HELADERÍA LA POSADA DEL REY, de Girardot, permitió elaborar este proyecto en aras de mejorar las falencias que presenta y lograr las metas propuestas por la organización para el 2023.
- Universidad de Cundinamarca institución que apoya el proceso con conocimiento académicos.

#### 8.4. RECURSOS FINANCIEROS

Tabla 4 Elaboración Propia

Presupuesto	Valor		
	Valor unitario	Cantidad	Subtotal
Internet	\$100.000	1	\$100.000
<b>Viajes y viáticos</b>			
Gasolina	\$100.000	1	\$100.000
Viáticos	\$100.000	1	\$100.000
<b>Análisis y manejo de información</b>			
Computador y digitación	Propios	1	
Software	Propios	1	
<b>Total</b>			\$300.000

Fuente: elaboración propia

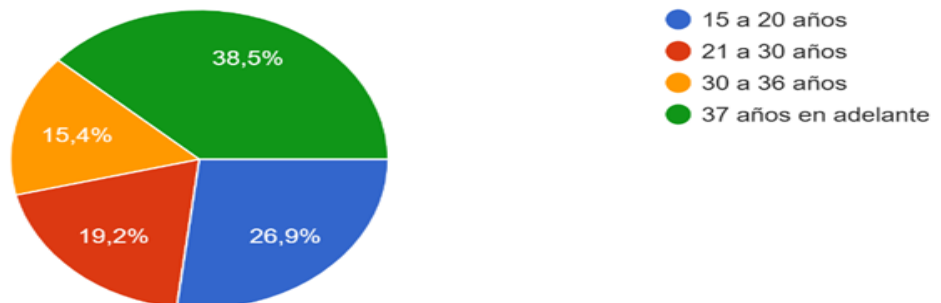
## 9. ENCUESTAS

A continuación, se relacionan las encuestas realizadas a 26 clientes para determinar cuál es el grado de reconocimiento, satisfacción y recordación de marca, también se realizó una encuesta para medir el clima organizacional a los 10 empleados del RESTAURANTE Y HELADERIA LA POSADA Del REY.

A continuación, se presentan los resultados de la toma de la muestra para su respectivo análisis.

*Ilustración 1 Pregunta 1 Clientes*

Qué edad tiene  
26 respuestas

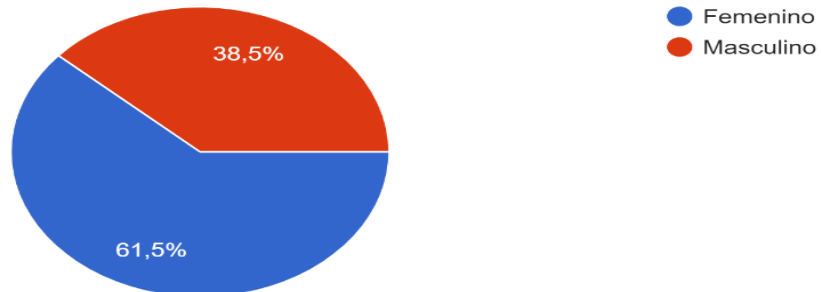


- En la gráfica muestra que el 26,9% tienen un rango de edad de 15 a 20 años, el 19,2% tienen un rango de edad de 21 a 30 años, el 15,4% tienen un rango de edad de 30 a 36 años y el 38,5% tienen un rango de edad de 37 años en adelante.

*Ilustración 2 Pregunta 2 Clientes*

### Que genero tiene usted

26 respuestas

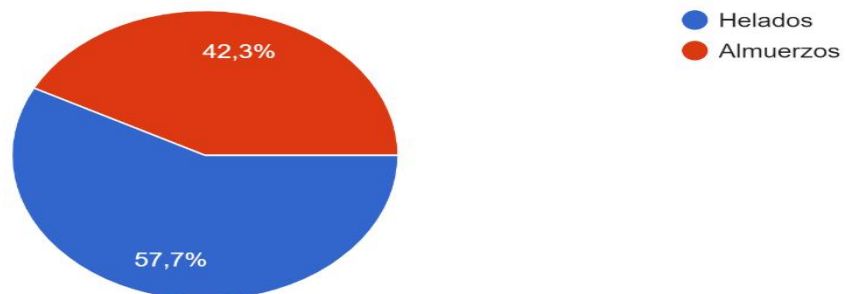


- En la gráfica muestra que el 61,5% son del género femenino y el 38,5% son del género masculino.

### *Ilustración 3 Pregunta 3 Clientes*

### ¿Qué productos consumes más?

26 respuestas

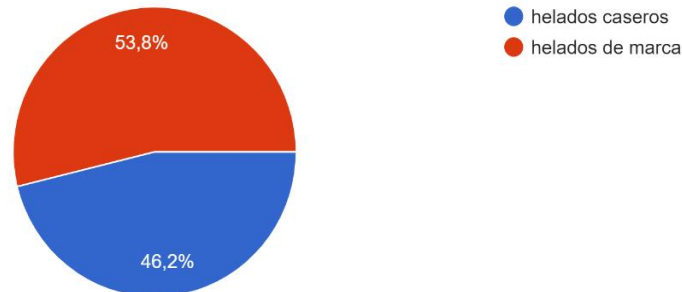


- En la gráfica muestra que el 57,7% de las personas consumen helados y el 42,3% consumen almuerzos.

### *Ilustración 4 Pregunta 4 Clientes*

¿Qué presentación de helado escoges mas

26 respuestas

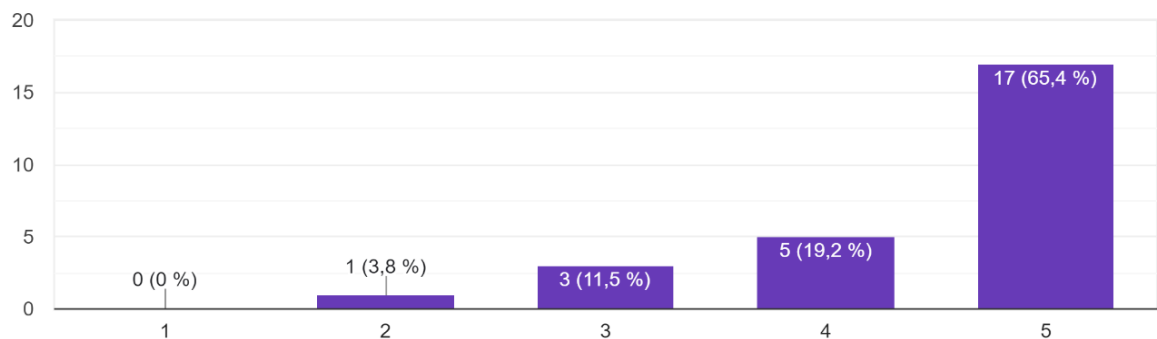


- En la gráfica muestra que el 46,2% de las personas escogen más la presentación de helados caseros, y el 53,8% escogen más la presentación de helados de marca.

**Ilustración 5 Pregunta 5 Clientes**

¿ cómo califica el sabor de los almuerzo?

26 respuestas

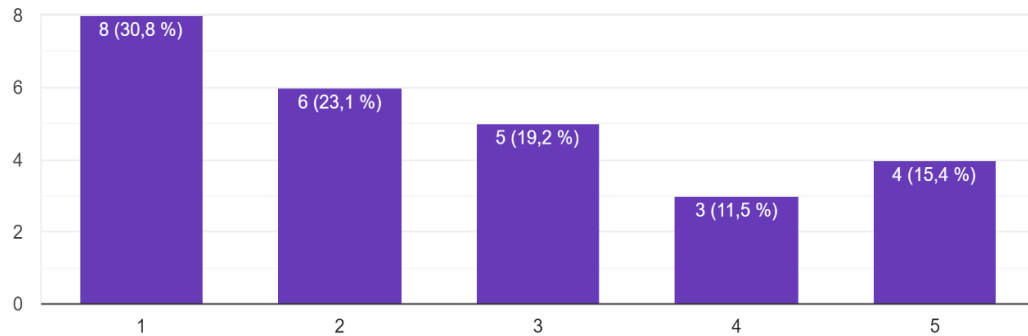


- En la gráfica muestra que el 0% de las personas creen que el sabor de los almuerzos es muy malo, el 3,8% creen que el sabor de los almuerzos es pésimo, el 11,5% creen que el sabor de los almuerzos es regular, el 19,2% creen que el sabor de los almuerzos es bueno y el 65,4% creen que el sabor de los almuerzos es muy bueno.

**Ilustración 6 Pregunta 6 Clientes**

¿cómo califica la atención recibida en el restaurante?

26 respuestas

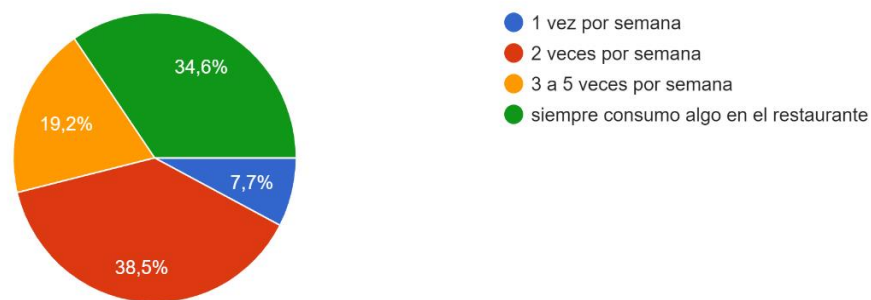


- En la gráfica muestra que el 30,8% de las personas creen que reciben una atención pésima, el 23,1% reciben una atención mala, el 19,2% reciben una atención regular, el 11,5% reciben una atención buena, el 15,4% reciben una atención excelente.

#### **Ilustración 7 Pregunta 7 Cliente**

¿cada cuándo va a consumir alimentos al restaurante?

26 respuestas

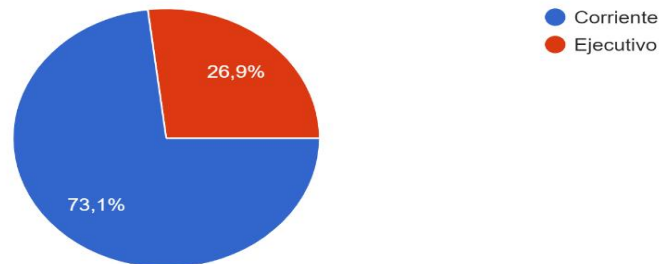


- La gráfica muestra que el 7,7% de las personas van a consumir alimentos al restaurante 1 vez por semana, el 38,5% van 2 veces por semana, el 19,2% van de 3 a 5 veces por semana, el 34,6% siempre consume algo en el restaurante.

### Ilustración 8 Pregunta 8 Clientes

Qué tipo de almuerzos lleva usted

26 respuestas

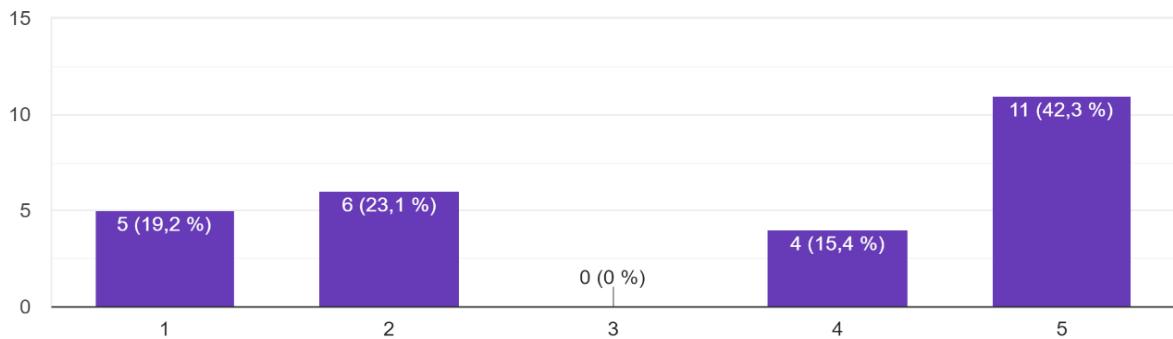


- En la gráfica muestra que el 73,1% de las personas lleva almuerzo corriente, y el 26,9% lleva almuerzo ejecutivo.

### Ilustración 9 Pregunta 9 Clientes

¿cómo califica la marca "posada del rey como Organización?

26 respuestas

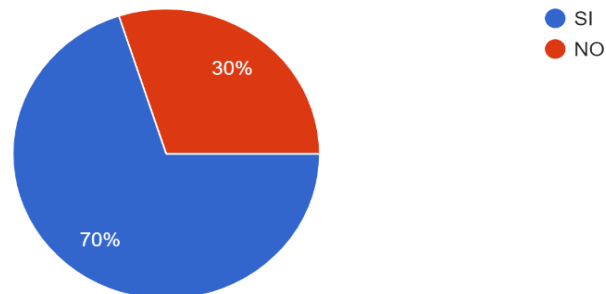


- En la gráfica muestra que el 19,2% de las personas creen que la marca es pésima, el 23,1% creen que es mala, el 0% creen que es regular, el 15,4% creen que es buena, el 42,3% creen que es excelente.

### Ilustración 10 Pregunta 10 Clientes

¿Se ha beneficiado de algún descuento como cliente en la heladería o restaurante?

10 respuestas

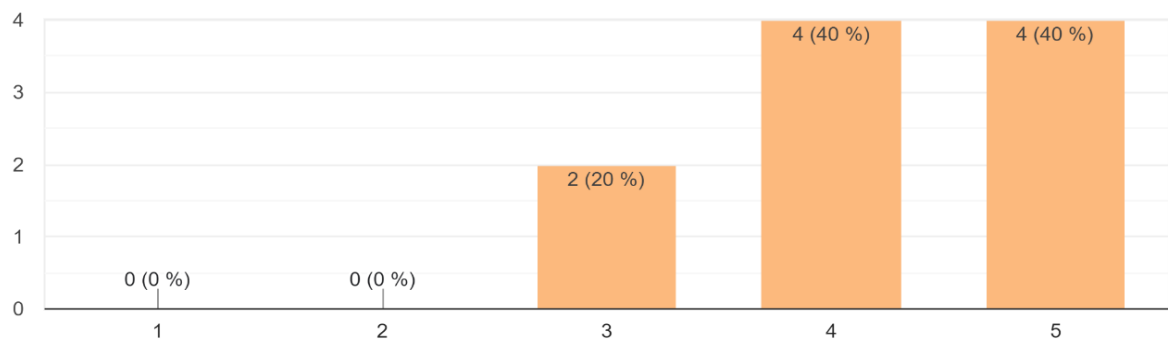


- En la gráfica muestra que el 70% de las personas si se ha beneficiado de algún descuento, y el 30% no se ha beneficiado.

#### **Ilustración 11 Pregunta 11 Empleados**

Como empleado, ¿cómo se siente trabajando para el restaurante la posada del rey? ( 1 mal, 2 regular, 3 satisfecho, 4 bien y 5 super bien)

10 respuestas

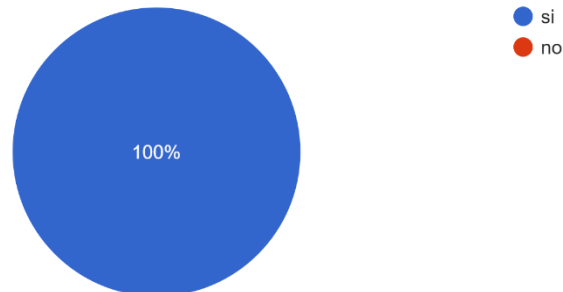


- En la gráfica muestra que el 0% de los empleados se siente mal trabajando en el restaurante, el 0% se siente regular, el 20% se siente satisfecho, el 40% se siente bien y el 40% se siente super bien.

#### **Ilustración 12 Pregunta 12 Empleados**

¿ Cree que los salarios son justos para el trabajo dentro de la organización la posada del rey?

10 respuestas

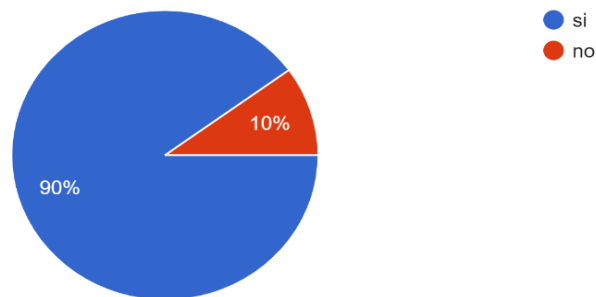


- En la gráfica muestra que el 100% de los trabajadores creen que son justos los salarios que tienen dentro de la organización

**Ilustración 13 Pregunta 13 Empleados**

¿ Su jefe es abierto a escuchar sus sugerencias sobre la metodología de ventas en la heladería o restaurante?

10 respuestas

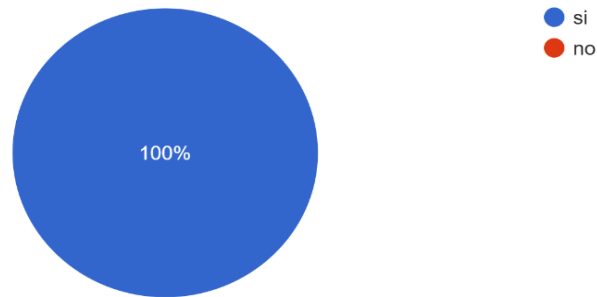


- La gráfica muestra que el 90% de los empleados dicen que el jefe si escucha sus sugerencias, y el 10% dicen que no los escucha.

**Ilustración 14 Pregunta 14 Empleados**

¿Siente que se puede mejorar la experiencia si se implementan canales digitales dentro de la posada del rey?

10 respuestas

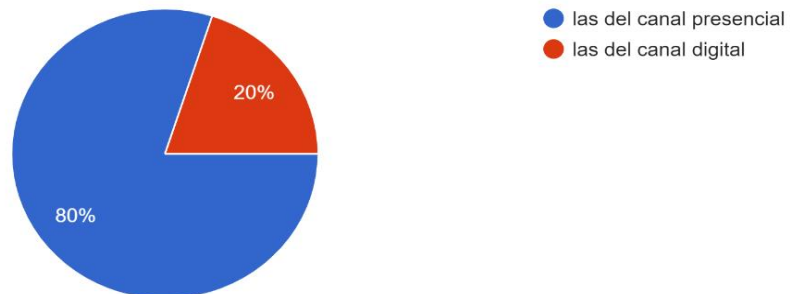


- En la gráfica muestra que el 100% de los empleados dicen que si se puede mejorar la experiencia.

**Ilustración 15 Pregunta 15 Empleados**

¿cuál canal de ventas genera más ventas actualmente?

10 respuestas

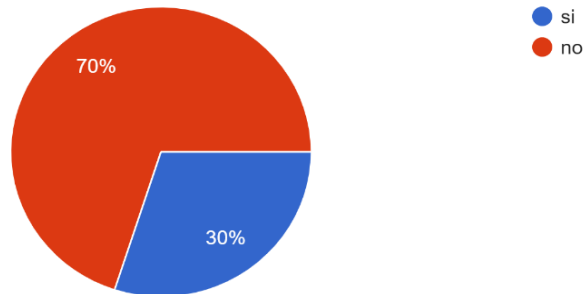


- En la gráfica muestra que el 80% de los empleados creen que el canal que genera más ventas actualmente es las del canal presencial, y el 20% dicen que las del canal digital.

**Ilustración 16 Pregunta 16 Empleados**

¿ A vendido a clientes del canal digital?

10 respuestas



- En la gráfica muestra que el 30% de los empleados si les ha vendido a clientes del canal digital, y el 70% dicen que no.

## 10. PREDIAGNOSTICO

El restaurante y heladería 'POSADA DEL REY', es una iniciativa de emprendimiento el cual nace en 1985 buscando cubrir una necesidad para la población Girardoteña, aprovechando los escasos por la época de tiendas en la ciudad, la demanda era nula en este sector. Este negocio tuvo diferentes dueños de la misma rama familiar, actualmente el dueño es la señora María Elsy López

La POSADA DEL REY tiene como premisa la necesidad de su público sabiendo que en la ciudad son muy pocos los restaurantes y heladerías que ofrezcan un buen servicio. Por muchos años y hasta el día de hoy el restaurante y heladería se ha caracterizado por la diversidad de platos y helado artesanal que ofrecen hacia su público. también se debe decir que manejan diferentes temáticas en el lugar para festividades especiales y eso ha logrado llamar siempre la atención de los clientes.

Actualmente la empresa viene presentando una decadencia en el área de ventas, por factores que han influenciado, como la subida de precios de los productos alimenticios y eso ocasiona que el restaurante se vea en la necesidad de subirle a los productos, también se ve reflejado que el nombre del negocio está afectando las ventas, demostrando así una carencia en el departamento de mercadeo dedicado a la construcción de estrategias orientadas a la consecución de los objetivos.

Se manifiesta la necesidad de construir de manera acertada estrategias de mercadeo que impulsen las ventas del lugar.

Mediante una plataforma estratégica se construirán las estrategias de Marketing mix para la POSADA DEL REY.

## 10.1. Matriz Pestel

Tabla 5 Matriz PESTEL

Factores	Variables	Muy Negativo	Negativo	Neutral	Positivo	Muy Positivo
		1	2	3	4	5
<b>Dimensión Política</b>	Propuesta del gobierno para reactivar el impuesto al imptoconsumo		X			
	El gobierno dara dos horas mas para el inicio de la ley seca en el pais				X	
	Levantamiento del uso de tapabocas y la exigencia del carnet en espacios cerrados				X	
<b>Dimensión Económica</b>	Cierre de pequeñas empresas de la industria alimenticia. (portafolio economico, 2020)		X			
	Alza en la canasta familiar por el incremento del IVA. (la republica, 2021)		X			
<b>Dimensión Social</b>	Consumo de animales rivereños como parte de la gastronomía autóctona de Girardot. (Villa-Navarro, Zúñiga-Upegui, Castro-Roa, & García-Melo, 2006)					X
	La pesca como fuente de ingresos de las zonas rivereñas.				X	
	Girardot como capital turística de Colombia. (maicol edilberto rdríguez gomez, 2011)					X
<b>Dimensión Tecnológica</b>	Competencia con instalaciones estructurales poco llamativas.				X	
	Software para la contabilidad y sistemas para las cajas registradoras.				X	
	Conexiones inalámbricas wifi adaptados al rendimiento y calidad de la señal banda ancha				X	
	Métodos virtuales de pago como Nequi, Daviplata, Banco a la mano ETC. Y servicio de Datafono.				X	
<b>Dimensión Ecológica/Ambiental</b>	Implementación del plan de manejo de residuos sólidos y peligrosos.				X	
	Aprovechamiento de la materia orgánica residual de el proceso productivo en la creación de una compostera para crear abono que puede ser vendido.					X
<b>Dimensión Legal</b>	Aplicación de protocolos de bioseguridad para restaurantes.				X	

Fuente: elaboración propia

## 11. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

Para la recolección del sector es necesario el uso de herramientas para la correcta evaluación del ambiente y sus factores externos dentro del restaurante y heladería, la herramienta POAM permitirá la evaluación de los factores de la escuela de música.

### 11.1. MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (POAM)

*Tabla 6 Matriz Poam*

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio(POAM)					
Aspectos	Factores Relevantes de Cada Aspecto	Oportunidad	Amenaza	Impacto	Criticidad
Económicos	Crecimiento del sector	Alto		Alto	Alta
	aumento de la inflación		Alto	Alto	Alta
	Capacidad de pagos por los usuarios	Alto		Alto	Alta
Políticos	Inestabilidad organizacional		Alto	Alto	Alta
	Políticas monetarias más restrictivas		Alto	Alto	Alta
	Participación ciudadana		Medio	Alto	Alta
Sociales	Descontento social	Alto		Alto	Alta
	Aumento de los costos de financiamiento a escala mundial		Alto	Alto	Alta
	Nivel de inseguridad y delincuencia		Alto	Alto	Alta
Tecnológicos	velocidad de implementación tecnológica en la región	Alto		Alto	Alta
	Globalización de la información	Alto		Alto	Alta
	Altos costos de la tecnología		Alto	Alto	Alta
Geográficos	Calidad de las vías		Alto	Alto	Alta
	Condiciones climáticas y ambientales		Alto	Alto	Alta
	Ubicación del negocio	Alto		Alto	Alta
Competitivos	Nuevos competidores		Alto	Alto	Alta
	Bajos precios de la competencia		Alto	Alto	Alta
	Satisfacción del usuario	Alto		Alto	Alta

Fuente: elaboración propia

**Análisis:** El restaurante y heladería está legalmente constituido en un sector donde existe competencia, cuenta con personal idóneo, pero es altamente vulnerable a cambios económicos en el ambiente.

## 11.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Tabla 7 Matriz MEFE

Matriz De Evaluacion De Los Factores Externos (MEFE)				
	Factores Críticos de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Ponderación
Oportunidades	Crecimiento del sector	5,0%	4	0,2
	Capacidad de pagos por los usuarios	5,0%	4	0,2
	Descontento social	5,0%	4	0,2
	Velocidad de implementacion tecnologica en la region	10,0%	4	0,4
	Globalizacion de la informacion	5,0%	3	0,15
	Ubicación del negocio	10,0%	4	0,4
	Satisfaccion del usuario	10,0%	4	0,4
Amenazas	Aumento de la inflacion	5,0%	1	0,05
	Inestabilidad organizacional	5,0%	2	0,1
	Políticas monetarias mas restrictivas	5,0%	2	0,1
	Participacion ciudadana	5,0%	2	0,1
	Aumento de los costos de financiamiento a escala mundial	5,0%	1	0,05
	Nivel de inseguridad y delincuencia	5,0%	2	0,1
	Altos costos de la tecnologia	5,0%	1	0,05
	Calidad de las vias	5,0%	1	0,05
	Condiciones climaticas y ambientales	5,0%	2	0,1
	Nuevos competidores	5,0%	1	0,05
<b>Total</b>		<b>100,0%</b>		<b>2,7</b>

Fuente: elaboración propia

**Análisis:** El resultado final entrega como resultado 2,7, indicando que la empresa propende más hacia las oportunidades que hacia las amenazas, su clientela fiel y el potencial de crecimiento es una gran oportunidad de mejora.

### 11.3. MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA

Tabla 8 Matriz PCI

Matriz de Perfil de Capacidad Interna( PCI)					
Aspectos	Factores Relevantes de Cada Aspecto	Fortaleza	Debilidad	Impacto	Criticidad
Capacidad Directiva	Manejo de personal humano	Alto		Alto	Alta
	Imagen corporativa. Responsabilidad social		Alto	Alto	Alta
	falta de direccionamiento gerencial		Alto	Alto	Alta
Capacidad Competitiva	Oferta de los servicios	Alto		Alto	Alta
	Volumen de ventas		Alto	Alto	Alta
	Calidad en los servicios	Alto		Alto	Alta
Capacidad Financiera	Inversion		Alto	Alto	Alta
	Eficiencia y Eficacia		Alto	Alto	Alta
	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	Alto		Alto	Alta
Capacidad Técnica o Tecnológica	Valor agregador al producto		Alto	Alto	Alta
	Intensidad de mano de obra en el servicio		Alto	Alto	Alta
	Capacidad de innovacion		Alto	Alto	Alta
Capacidad del Talento Humano	Trabajo en equipo	Alto		Alto	Alta
	Motivacion	Alto		Alto	Alta
	Competencias emprendedoras		Alto	Alto	Alta

Fuente: elaboración propia

**Análisis:** Existe una gran afinidad de trabajo en grupo y de predisposición a las órdenes, sin embargo, el estilo de dirección y enfoque se ha centrado en los resultados y no en el proceso, por otro lado, pese a tener establecidos los canales de ventas, el proceso comercial sigue siendo pasivo y no se han activado campañas.

### 11.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 9 Matriz MEFI

Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI)				
	Factores Críticos de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Ponderación
Fortalezas	Manejo de personal humano	10,0%	4	0,4
	Oferta de los servicios	10,0%	4	0,4
	Calidad en los servicios	4,0%	4	0,16
	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	4,0%	4	0,16

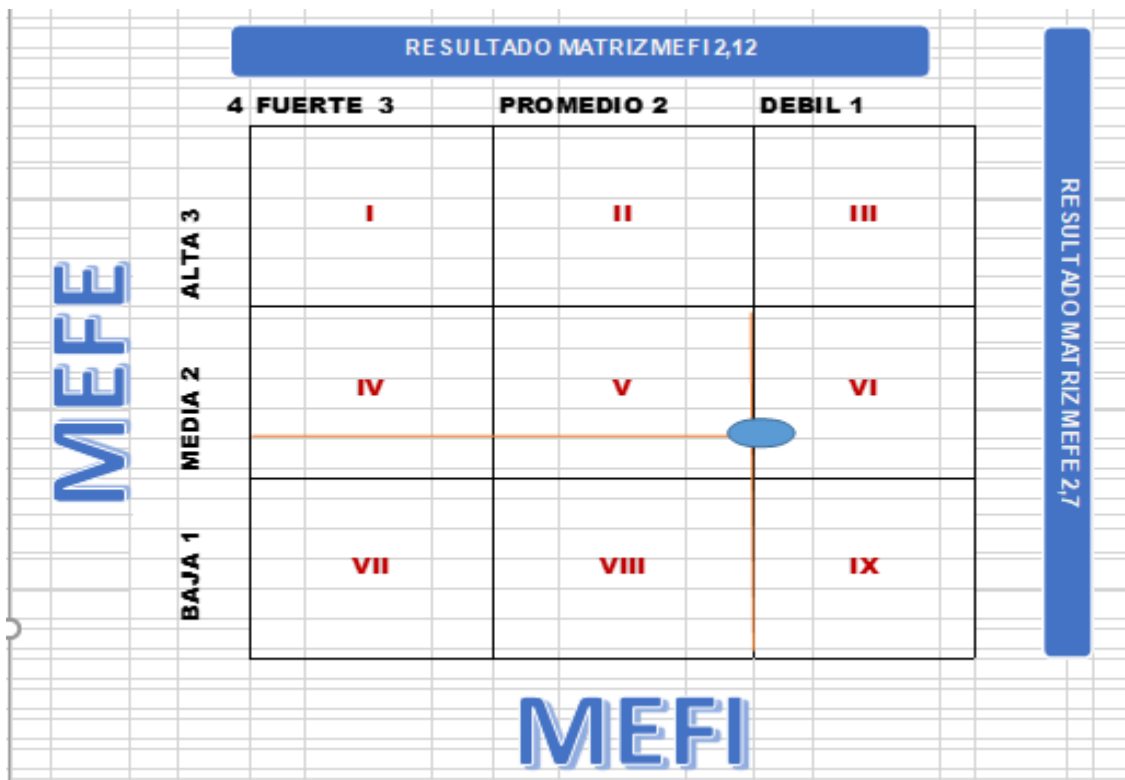
	Trabajo en equipo	4,0%	4	0,16
	Motivación	4,0%	4	0,16
<b>Debilidades</b>	Imagen corporativa. Responsabilidad social	10,0%	1	0,1
	Falta de direccionamiento gerencial	10,0%	1	0,1
	Volumen de ventas	8,0%	1	0,08
	Inversión	10,0%	1	0,1
	Eficiencia y Eficacia	10,0%	1	0,1
	Valor agregador al producto	4,0%	1	0,04
	Intensidad de mano de obra en el servicio	4,0%	1	0,04
	Capacidad de innovación	4,0%	1	0,04
	Competencias emprendedoras	4,0%	2	0,08
		<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: elaboración propia

**Análisis:** El porcentaje de resultados es de 2.12, estando por arriba de 2,5 lo cual significa que el restaurante propende más hacia las fortalezas que hacia las debilidades.

### 11.5. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

*Tabla 10 Matriz IE*



Fuente: elaboración propia

**Análisis:** La valoración de la matriz indica que la posición que debe mantener la compañía es de retención y mantener, razón por la cual se aconseja implementar estrategias de desarrollo de nuevos productos para posicionar nuevos mercados y para eso es necesario un desarrollo selectivo que permita la oportunidad de mejora a través de las estrategias del marketing mix.

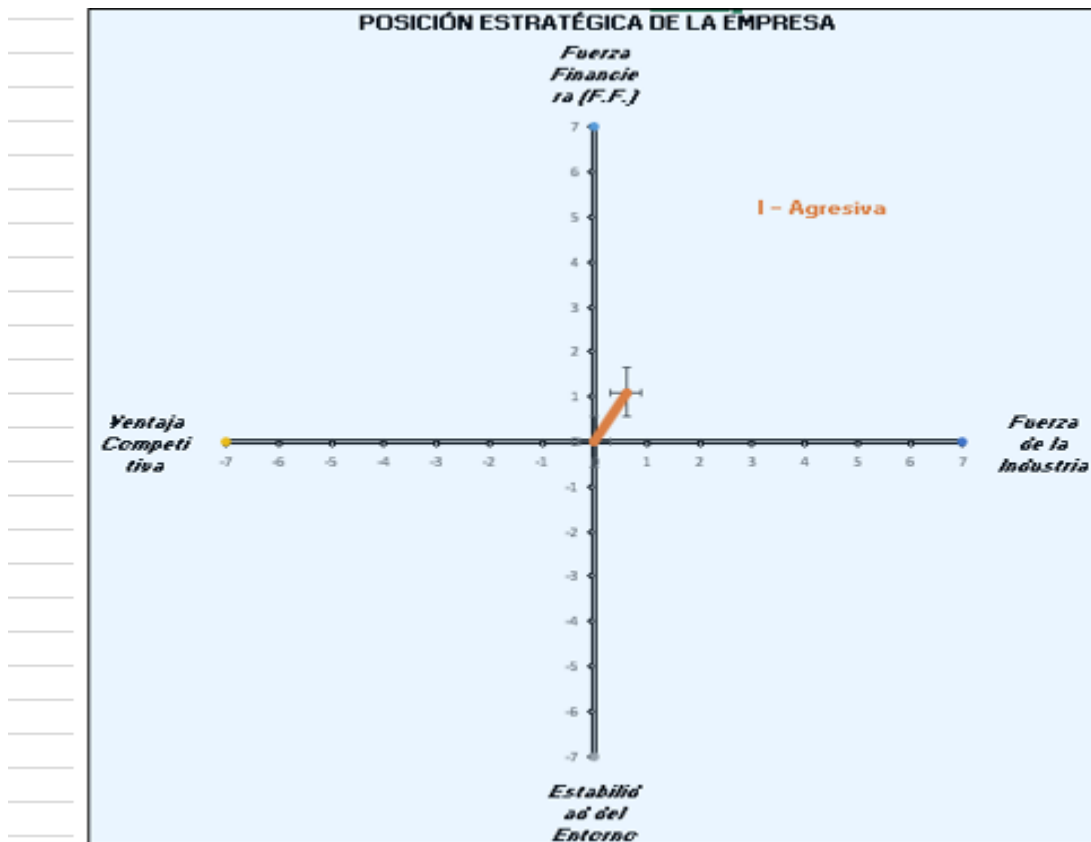
## 11.6. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Tabla 11 Matriz PEYEA

Título de la Matriz		Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	
Objetivo		Determinar la posición estratégica de la empresa, mediante el análisis de dimensiones internas y externas.	
Fuerza Financiera (F.F.)	Factores de Evaluación		Calificación
	Rendimiento sobre la inversión		3
	Capital de trabajo		6
	Utilidad		3
	Flujo de caja		3
	Calificación Promedio de la Fuerza Financiera		3,8
Estabilidad del Entorno (E.E.)	Factores de Evaluación		Calificación
	Nuevas tendencias		-2
	Variabilidad de la demanda		-4
	Rango de precios de los servicios		-3
	competencia		-4
	Barreras de ingreso al mercado		-3
	Presión competitiva		-4
	Facilidad para salir del mercado		-2
	Ubicación geográfica		-4
	Riesgo involucrado en el negocio		-3
Calificación Promedio de la Estabilidad del Entorno		-3,2	
Ventaja Competitiva (V.C.)	Factores de Evaluación		Calificación
	Participación de mercado		-2
	Calidad del servicio		-1
	Ciclo de Vida		-2
	Lealtad del cliente		-2
	Utilización de la capacidad		-2
	Conocimientos tecnológicos		-3
	Control sobre proveedores y distribuidores		-2
Calificación Promedio de la Ventaja Competitiva		-2	
Fuerza de la Industria (F.I.)	Factores de Evaluación		Calificación
	Potencial de crecimiento		4
	Potencial de ganancias		3
	Estabilidad financiera		3
	Grado de apalancamiento		3
	Utilización de los recursos		3
	Acceso a nuevas maquinarias		2
	Productividad, utilización de la capacidad		4
Calificación Promedio de la Fuerza de la Industria		3,1	

Fuente: elaboración propia

Ilustración 17 Gráfica PEYEA



Fuente: elaboración propia

**Análisis:** La posición arrojada por la matriz indica una posición agresiva para el desarrollo de las estrategias del restaurante y heladería POSADA DEL REY desde la parte financiera, suponiendo un replanteamiento del presupuesto asignado para el plan de mercadeo y de las estrategias que se propongan en el presente plan de direccionamiento comercial.

## 12. ESTRATEGIAS DE MERCADEO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

### 12.1. Matriz DOFA

Tabla 12 Matriz DOFA

DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Ubicación de alta afluencia	Incremento de los impuestos
	Política salarial	Construcción urbana circundante puede ocasionar molestia en las actividades
	Crecimiento del sector	Desempleo
	Ubicación geográfica	Competencia
	Mercado en auge	
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Flujo de clientes en aumento	Crear un canal digital mediante el cual se busca promocionar los productos y servicios del negocio	Promover un menú cambiante que contrarreste los precios tan elevados que se manejan en el mercado según la temporada
Modelo de negocio sustentable		
Equipo de trabajo disponible		
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA

Organización sin objetivos ni plataforma estratégica definida	Se va a implementar un canal de distribución domiciliario para la ciudad y sus alrededores.	En cada fecha importante del año se implementarán eventos y concursos dentro del establecimiento.
Canales de mercadeo inexistentes		
Volumen de ventas		

Fuente: elaboración propia

**Del análisis DOFA se desligaron nuevas estrategias:**

### 12.1.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATÉGICAS COMERCIALES

*Tabla 13 Objetivos estratégicos y estrategias comerciales desde la perspectiva de precio, plaza, producto y promoción.*

No	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LINEA ESTRATEGICA
1	AUMENTAR LA BASE DE CLIENTES	Promover una rotación de contenido del menú para ajustarlo a los insumos de temporada que tienen un menor costo	Perspectiva precio

2	APERTURA DE NUEVOS CANALES	Crear un canal digital mediante el cual se busca promocionar los productos y servicios del negocio	Perspectiva de plaza
3	MEJORAR EL FLUJO DE CAJA LIBRE	En cada fecha importante del año se implementarán eventos y concursos dentro del establecimiento.	Perspectiva de promoción
4	MEJORAR LA DISTRIBUCCION	Se va a implementar un canal de distribución domiciliario para la ciudad y sus alrededores.	Perspectiva de plaza
5	MEJORAR LA PRESENTACION VISUAL	PROPONER UNA NUEVA PRESENTACION EN LOS MENUS DE HELADOS	Perspectiva de producto

Fuente: elaboración propia

## 12.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE PRECIO

*Tabla 14 formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de PRECIO*

Perspectiva: Precio								
Estrategia: Promover una rotación de contenido del menú para ajustarlo a los insumos de temporada que tienen un menor costo								
Objetivo Estratégico: Mantiene costos dentro de rentabilidad.								
Meta: estabilizar la ganancia percibida								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Comprar los alimentos que se encuentran en cosecha para generar una rentabilidad en las ganancias y en los costos	Ir todos los días a la plaza de mercado para comprar directamente los alimentos que salgan más económicos y que	“Compra inteligente, compra como un rey”	Ir a cotejar precios	Vehículo de la empresa, lista de cantidades	Gerencia, cocineras	12 meses	1.500.000	Control semanal al proceso

	estén en temporada de cosecha							
Proyecto Estratégico: Comprar los alimentos que se encuentren en cosecha para generar una rentabilidad en las ganancias y en los costos								
Estrategia: Promover una rotación de contenido del menú para ajustarlo a los insumos de temporada que tienen un menor costo								
Responsables: Gerencia, Cocineras								
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión				Periodicidad		
Ir a cotejar precios	Estabilizar la ganancia percibida	rentabilidad = (beneficio neto/inversiones) X 100				semanal		

Fuente: elaboración propia

**Análisis:** La estrategia plantea que semanalmente hay que ir a la plaza de mercado y a los supermercados para revisar cuales son los alimentos que se encuentran en cosecha y que salen más económicos para poder comprarlos y así sacar el menú mas rentable.

### Formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de PLAZA

**Tabla 15 formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de PLAZA**

Perspectiva: Plaza								
Estrategia: Se va a implementar un canal de distribución domiciliario para la ciudad y sus alrededores.								
Objetivo Estratégico: Mejorar La Distribución								
Meta: Incrementar la red de clientes mediante la distribución domiciliaria.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de

								Seguimiento
implementar un canal de distribución domiciliario	realizar una oferta laboral para el cargo de domiciliario y subirla a las agencias de empleo y por redes sociales	Programa de contratación	revisar las hojas de vida de los candidatos más adecuados para el puesto y citarlos a una entrevista	Agendas para toma de información	Recursos Humanos	2 semanas	400.000	Diario
Proyecto Estratégico: implementar un canal de distribución domiciliario								
Estrategia: Se va a implementar un canal de distribución domiciliario para la ciudad y sus alrededores.								
Responsables: Recursos Humanos								
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión			Periodicidad			
revisar las hojas de vida de los candidatos más adecuados para el puesto y citarlos a una entrevista	Incrementar la red de clientes mediante la distribución domiciliaria.	Porcentaje de aprobación = $\%Ap = (Ap/NPA) * 100$ (Ap: número de personas aprobadas. NPA: Número de personas efectivamente asistieron a la entrevista .)			Semana			

Fuente: elaboración propia

**Análisis:** La estrategia de crear un canal de distribución domiciliario se hace con el fin de incrementar la red de clientes y para que los productos del restaurante lleguen a las zonas aledañas de Girardot. Para cumplir con esa estrategia se va a publicar una oferta laboral para el cargo de Domiciliario, esto se va hacer mediante las bolsas de empleo y

las redes sociales y después se escogerá a los dos candidatos que su perfil cumpla con el puesto de trabajo.

### 12.3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE PRODUCTO

*Ilustración 18 Formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de PRODUCTO*

Perspectiva: producto								
Estrategia: PROPONER UNA NUEVA PRESENTACION EN LOS MENUS DE HELADOS								
Objetivo Estratégico: MEJORAR LA PRESENTACION VISUAL								
Meta: Captar la atención de potenciales clientes.								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Investigar por internet los nuevos sabores de helados que hay en el mercado y que su presentación sea innovadora	Hacer una investigación de las posibles competencias para ver qué tipo de sabores de helado manejan y así ofrecer nuevos sabores a los clientes. También	“Capacitación de estrategias de marketing para los trabajadores”	Cotejar precios, análisis a la competencia, investigación de mercado	Terceros para el diseño de la presentación del menú, neveras para colocar los nuevos sabores de los helados	Administrador	1 año	10.000.000	Semanal

	contactar a los proveedores para saber los precios más factibles y así poder tener un balance de costos y ganancias.						
Proyecto Estratégico: Investigar por internet los nuevos sabores de helados que hay en el mercado y que su presentación sea innovadora							
Estrategia: PROPONER UNA NUEVA PRESENTACION EN LOS MENUS DE HELADOS							
Responsables: Administrador							
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión			Periodicidad		
Cotejar precios, análisis a la competencia, investigación de mercado	Captar la atención de potenciales clientes.	Porcentaje de aprobación = $\%Ap = (Ap/NPA) * 100$ (Ap: número de personas aprobadas. NPA: Número de personas efectivamente están revisando el canal digital.)			mensual		

Fuentes: elaboración propia

**Análisis:** A través de la estrategia de PROPONER UNA NUEVA PRESENTACIÓN EN LOS MENUS DE HELADOS se busca que los clientes disfruten de los nuevos sabores y las presentaciones innovadoras de los helados, esto se lograra mediante las actividades de cotejar precios, análisis a la competencia, investigación de mercado.

## 12.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE PROMOCIÓN

*Tabla 16 Formulación de estrategias, evaluación y seguimiento desde la perspectiva de Promoción*

Perspectiva: Promoción								
Estrategia: En cada fecha importante del año se implementarán eventos y concursos dentro del establecimiento								
Objetivo Estratégico: MEJORAR EL FLUJO DE CAJA LIBRE								
Meta: Mejorar el flujo de caja y atender los pasivos corrientes								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades	Recursos Necesarios	Responsable	Duración	Presupuesto	Estrategia de Seguimiento
Realizar eventos y concursos en las fechas importantes del año	Ofrecer experiencias innovadoras y disfrutables para los clientes de la POSADA DEL REY	alianzas comerciales	toques publicitarios, concursos de comidas y detalles para los clientes	videos publicitarios, material de decoración	Administrador y personal encargado de ventas	1 año	4 millones	Mensual

Proyecto Estratégico: Realizar eventos y concursos en las fechas importantes del año								
Estrategia: En cada fecha importante del año se implementarán eventos y concursos dentro del establecimiento								
Responsables: Administrador y personal encargado de ventas								
Actividades	Meta	Indicadores de Gestión				Periodicidad		
toques publicitarios, concursos de comidas y detalles para los clientes	Mejorar el flujo de caja y atender los pasivos corrientes	Beneficio Neto + Amortización – Inversión en Activos Fijos – Inversión en NOF.				mensual		

Fuente: elaboración propia

**Análisis:** A través de una serie de piezas publicitarias y concursos de comidas que se incorporaran a la campaña publicitaria en los medios digitales e impresos, el restaurante y heladería POSADA DEL REY proponen la ampliación de su fuente de ingresos realizando eventos y actividades que son consideradas como venta cruzada y que permiten o benefician al establecimiento desde muchos frentes.

## 12.5. PRESUPUESTO DE ESTRATEGIAS

*Tabla 17 Presupuesto de estrategias*

Presupuesto General		
estrategia de precio: 1'500,000	total, presupuestado	15'900,000
estrategia de plaza: 400,000		
estrategia de producto: 10'000,000		
estrategia de promoción: 4'000,000		

Fuente: elaboración propia

### 13. CONCLUSIONES

El restaurante y heladería POSADA DEL REY, es una organización que fue creada en 1979, la cual hasta la fecha con el gerente propietario junto a la ayuda de sus colaboradores y la representante legal han conseguido mantenerse hasta el momento vigentes en el mercado, sorteando vicisitudes y dificultades para mantenerse que le han valido una reducción de sus empleados y como consecuencia una crisis que viene desde el 2021 por la baja en las ventas. Podemos concluir, en base a el análisis diagnóstico realizado y a los resultados obtenidos en el ejercicio de la ejecución de las matrices externas e internas que:

- La empresa mantiene una posición de cosecha, esto quiere decir que es momento de expandirse y empezar a recoger las ganancias del esfuerzo de años de trabajo.
- Existe la necesidad de la creación de unas estrategias de MARKETING MIX mediante una PLATAFORMA ESTRATEGICA.
- La empresa propende más hacia las oportunidades que hacia las amenazas, su clientela fiel y el potencial de crecimiento es una gran oportunidad de mejora.

Si bien existe una organización definida en funciones, la parte comercial solo está dada por la referenciación y experiencia del dueño y la dueña del restaurante y heladería, manteniendo su crecimiento a través del manejo de la imagen personal de los mismos, a través de las estrategias se pueden trabajar.

## 14.RECOMENDACIONES

A través del diagnóstico y las conclusiones podemos recomendar que el éxito de las posiciones propuestas dentro de este diagnóstico estratégico tiene:

- La clave del éxito de la presente propuesta estratégica comercial está en vincular a todos los colaboradores del restaurante y heladería dentro de la gestión.
- El direccionamiento estratégico comercial determinado para el restaurante y heladería POSADA DEL REY en esta investigación.
- De ser aplicada la planeación estratégica comercial, se deben respetar los tiempos establecidos dentro de las evaluaciones y seguimientos
- Mantener y planificar las capacitaciones al personal para garantizar el crecimiento continuo.
- Divulgar las estrategias propuestas de ser aplicadas por lo menos una vez al mes para mostrar los avances.

## 15. CRONOGRAMA DEL PROYECTO

*Tabla 18 Cronograma*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES							
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7
Revisión bibliográfica y documental							
Diseño y presentación del anteproyecto							
Aprobación y Corrección anteproyecto							
Ejecución del trabajo de campo y Aplicación de instrumentos de recolección de información							
Entrega de informe							
Revisión de jurados							
Correcciones – ajustes							
Entrega final informe							
Sustentación							

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS

Abascal Rojas Francisco; (2000); Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa; [https://books.google.es/books?id=XMd0phyAswAC&dq=plan+estrategico+comercial+&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=XMd0phyAswAC&dq=plan+estrategico+comercial+&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Espinoza Quiroz Javier Alejandro, Vázquez Jiménez Imelda Lorena, Álvarez Medina María Trinidad, Valenzuela Reynaga Rodolfo; (2018); plan estratégico para una microempresa del giro comercial en ciudad obregón; Obtenido de: <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/200/193>

Granjo Aguilar Jesús; (2008); Cómo hacer un Plan Estratégico de Recursos Humanos; Obtenido de: [https://books.google.es/books?id=GJt4B2Ba9KAC&dq=plan+estrategico+comercial+&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=GJt4B2Ba9KAC&dq=plan+estrategico+comercial+&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Instituto Tecnológico de Sonora; Dirección en la Naturaleza del proyecto; Obtenido de: [http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias\\_administrativa/oa16/direccion\\_naturaleza\\_proyectos/x1.htm](http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa16/direccion_naturaleza_proyectos/x1.htm)

Laban Vargas Luz Elvira, Montoya Duarte Genesis Madelaine;(2018); <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/28353/1/Plan%20estrategico%20para%20incrementar%20las%20ventas%20de%20la%20empresa%20Mi%20Angel..pdf>

Mamamia 360; (2021); ¿Qué Es La Planificación Estratégica?; Obtenido de: <https://www.mamamia360.com/que-es-la-planificacion-estrategica/#:~:text=%E2%80%9CLa%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20es%20un,hacer%20realidad%20el%20futuro%20que>

Mendoza Rodríguez Lourdes Patricia;(2014); Diseño Del Plan Estratégico 2013-2017 De La Empresa Patricia; Obtenido de: <https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/2433/Dise%c3%b1o%20del%20Plan%20Estrategico%20a%20la%20Empresa%20Patricia%20Ramirez.%20Lourdes%20Mendoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sainz de Vicuña José María; (2017); El plan estratégico en la práctica; obtenido de: [https://books.google.es/books?id=69YzDwAAQBAJ&dq=plan+estrategico+comercial+&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=69YzDwAAQBAJ&dq=plan+estrategico+comercial+&hl=es&source=gbs_navlinks_s)

Sap Concur;(2022); ¿Qué es la planeación estratégica, cuáles son sus fases y cómo implementarla?; Obtenido de: <https://www.concur.co/news-center/planeacion-estrategica>

Serna Gómez Humberto; (2008); Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología; Obtenido de <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/46578>

Ramos Ávila Jeinns Eduardo;(2020); Diagnostico estratégico basado en la metodología de balance score card para las áreas de recursos humanos, financiera, planeación y sistemas integrados de la clínica materno infantil casa del niño s.a.s, ubicada en la ciudad de montería; Obtenido de: <https://core.ac.uk/download/pdf/354518353.pdf>

Villalaz Pimentel Luis; (1999); Introducción al concepto de Planificación Estratégica; Obtenido de: [https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)

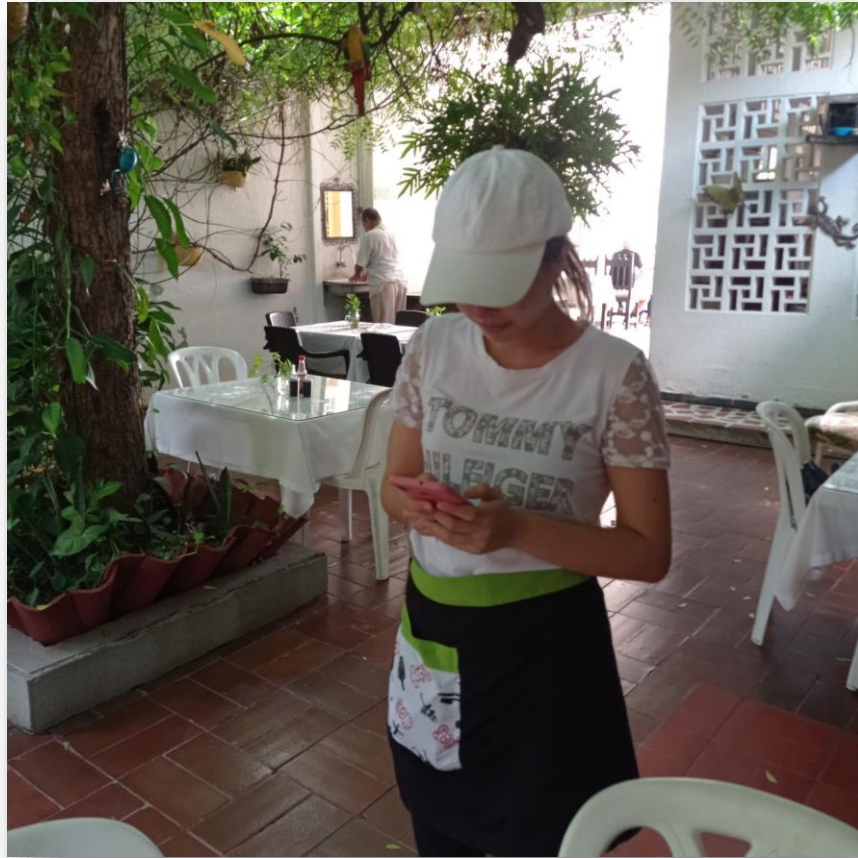
Trenza Ana;(2022); Mision, Vision y Valores de una empresa; Obtenido de: <https://anatrenza.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-definicion-y-ejemplos/>

## 16. ANEXOS

### *Anexo 1 Encuestas a empleados*



Fuente elaboración propia



*Anexo 2 Encuesta tomada de clientes*



