

Universidad Tecnológica de El Salvador

**FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA REALIZADA A:
BARRACUDA FOODS, S.A. DE C.V.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN
PRESENTADO POR:**

**JAZMÍN DEL CARMEN ARAUJO DE RODRÍGUEZ
EDWIN ERNESTO ORTEGA MORALES
ERICK DEXAHÍ ROMERO MENA**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ENERO, 2016
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

ING. NELSON ZÁRATE SÁNCHEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO

LIC. JOSÉ MODESTO VENTURA

DECANO FACULTAD DE MAESTRÍAS Y ESTUDIOS DE POSTGRADO

LIC. RAFAEL RODRÍGUEZ LOUCEL

JURADO EXAMINADOR

PRESIDENTE

MILTON OMAR DOÑO GARCÍA

PRIMER VOCAL

ING. ILIANA CASTRO

SEGUNDO VOCAL

LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA

TERCER VOCAL

LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO

ENERO, 2016

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

ACTA DE EXAMEN PROFESIONAL

HABIÉNDOSE REUNIDO EL JURADO CALIFICADOR INTEGRADO POR:

SR. MILTON OMAR DOÑO GARCÍA, ING. ILIANA CASTRO, LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA Y LICDA.

MODESTA FIDELINA CORADO A LAS SIETE HORAS Y TREINTA MINUTOS DE LA MAÑANA, Y LUEGO DE HABER

DELIBERADO SOBRE EL EXAMEN PROFESIONAL DE LOS ESTUDIANTES: JAZMÍN DEL CARMEN ARAUJO DE

RODRÍGUEZ, EDWIN ERNESTO ORTEGA MORALES, ERICK DEXAHÍ ROMERO MENA.

QUIENES PRESENTARON DEFENSA DE SU TRABAJO DE GRADUACIÓN TITULADO: "CONSULTORÍA INTEGRAL

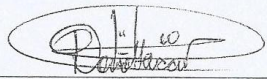
COLABORATIVA REALIZADA A "BARRACUDA"

PARA OPTAR AL GRADO DE: MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

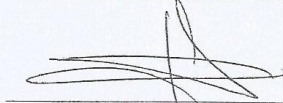
Y DEL CUAL SE EVALUARON TAMBIÉN LOS CONOCIMIENTOS RELACIONADOS CON EL TEMA MISMO. POR
TANTO, ESTE JURADO RESUELVE DECLARAR EL EXAMEN COMO Aprobada, YA QUE si CUMPLE
CON LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN EL REGLAMENTO DE GRADUACIÓN DE LA FACULTAD DE MAESTRÍAS
Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE EL SALVADOR.

OBSERVACIONES: _____

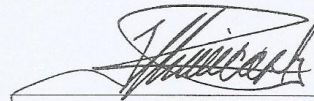
SAN SALVADOR, ONCE DE DICIEMBRE DE DOS MIL QUINCE.



PRESIDENTE DEL JURADO
SR. MILTON OMAR DOÑO GARCÍA



SEGUNDO VOCAL
LIC. JUAN CARLOS CERNA AGUIÑADA



PRIMER VOCAL
ING. ILIANA CASTRO



TERCER VOCAL
LICDA. MODESTA FIDELINA CORADO

Agradecimientos

Gracias Dios porque en tu amor y misericordia haz hecho en mi vida cosas que por mis propias fuerzas no podría haber alcanzado.

A mi amado esposo, gracias por ser mi soporte en los tiempos de dificultad, gracias por ser mi compañero, gracias por tu paciencia, por brindarme tu apoyo, por permitirme dedicar tiempo a este proyecto y por cuidar de nuestra amada hija.

A mi madre, quien me enseñó el valor del esfuerzo y siempre me instó a luchar para alcanzar mis sueños.

A mi padre, mis hermanas y hermano quienes a lo largo de la vida me han acompañado y brindado su apoyo.

Especial agradecimiento a Luis Ramos quien me brindó su apoyo y me dio la oportunidad de alcanzar esta meta.

Edwin y Erick, gracias por todo. Me siento honrada de haber formado equipo con ustedes.

“Dad gracias en todo, porque esta es la voluntad de Dios para con vosotros en Cristo Jesús.” 1 Tesalonicenses 5:18.

Jazmín del Carmen Araujo de Rodríguez.

Agradecimiento

A Dios

Por darme sabiduría y entendimiento en todo momento, por ser mi fortaleza y guía para no desfallecer aun cuando todo parecía tan difícil.

A mis Padres

Quienes a través de la distancia me han mostrado siempre su incondicional apoyo y amor todo el tiempo.

A mi familia

Quienes en todo momento estuvieron a mi lado y me apoyaron en este nuevo proyecto, su compañía fue el motor que me permitió lograr terminar esta etapa de mi vida con éxito.

A mis compañeros

Quienes hicieron de este proceso una grata experiencia, de quienes aprendí mucho y me siento honrado de haber trabajado como un equipo.

Ha sido una experiencia increíble, llena de altos y bajos, de retos y obstáculos pero la satisfacción de culminar esta etapa es realmente reconfortante

“Porque yo se los pensamientos que tengo acerca de vosotros, dice Jehová, pensamientos de paz, y no de mal, para daros el fin que esperáis” Jeremías 29:11

Edwin Ernesto Ortega Morales

Agradecimientos

A nuestro señor Jesucristo por darme las fortalezas para alcanzar esta meta, a pesar que estado a punto de caer muchas veces, por ello, dedico primeramente mi trabajo a Dios.

Dedico mi trabajo a mi esposa María José Rocha que ha formado parte de todo este esfuerzo que ha sabido apoyarme en todo momento, lo cual me ha ayudado a salir adelante en los momentos más difíciles.

A mis dos Hijos, Mía Fernanda Romero Rocha e Ian Andrés Romero Rocha, por haberme permitido dedicar tiempo a este proceso académico restándole el tiempo que ellos merecen y que me enseñan la bendición de ser padre.

A mi madre y padre que me dieron la vida, el cual a pesar de todas las adversidades, siempre trabajaron por darnos lo mejor para ser personas de bien, cuidándome y guiando mi vida, y que actualmente siempre están apoyándome con su rol de abuelos.

A mi familia en general, por todo el apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

Erick Dexahí Romero Mena

Índice

Resumen Ejecutivo.....	1
I.Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito.....	4
1.1 Información básica de la empresa	4
1.2 Diagnóstico del equipo consultor	5
1.2.1 Dirección estratégica	5
1.2.2 Dirección y Liderazgo	7
1.2.3 Análisis del entorno	8
1.2.4 Mercadeo y Ventas.....	10
1.2.5 Producción y operaciones.....	14
1.2.6 Gestión Ambiental	16
1.2.7 Estructura Organizacional	17
1.2.8 Finanzas.....	18
1.2.9 Recursos Humanos	20
1.2.10 Gestión de información	22
1.2.11 Gestión de Calidad	24
1.2.12 Innovación Tecnológica	26
1.3 Análisis de la Información: áreas de Oportunidad	29
1. 4 Recomendaciones: acciones a realizar de manera inmediata	35
II. Parte: acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación	37

2.1	Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.	37
2.1.1	Determinación de las fortalezas y áreas de oportunidad.	38
2.1.2	Fundamentación de las Áreas de Oportunidad y Formulación de Solución.	40
2.1.3	Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad.	40
2.2	Beneficios de la acción clave de éxito a implantar	42
2.3	Descripción de la acción clave de éxito	44
2.3.1	Acción clave de éxito 1: diseño de plan estratégico para Barracuda Foods.	44
2.3.2	Acción Clave de Éxito 2: objetivos estratégicos:	49
2.3.3	Implementación de la planificación estratégica	51
2.4	Fundamentación teórica de la acción clave	53
2.4.1	Definición de Planeación estratégica	53
2.4.2	Importancia de Planeación estratégica	59
2.4.3	Etapas de la planeación estratégica	63
2.5	Plan de implantación de la acción clave de éxito	82
III.	Parte: Resultados implementación acción clave de éxito	85
	Conclusiones del Equipo Consultor	88
	Referencias	91
	Anexos	93
	Anexo 1 - Informes de seguimiento	94
	Anexo 2 - Plan de Socialización.	105

Anexo 3 - Evidencias.....106

Resumen Ejecutivo

El Documento presentado a continuación es el resultado de la evaluación de Barracuda Foods, S.A. de C.V. utilizando para ello un proceso de identificación de las áreas fuertes y las posibles deficiencias que afectan su competitividad y desempeño con el fin de que les permitan realizar acciones correctivas.

La metodología utilizada para la ejecución de esta consultoría consistió en un proceso de varias etapas: entrevistas, visitas a la empresa, observación Directa, diseño de informe, validación y aprobación de informe, presentación de informe final, en las que interactuaron el equipo consultor, el empresario y sus colaboradores directos.

En el proceso de Diagnóstico integral realizado por el equipo consultor se identificaron aspectos puntuales en 12 grandes áreas de gestión con sus correspondientes sub-áreas evaluadas, lo que permitió señalar las principales “Áreas de oportunidad” las cuales se describen ampliamente en la sección de Diagnóstico del consultor.

Posteriormente, a partir de la información recopilada y analizada se determinaron 7 áreas prioritarias a intervenir, de acuerdo a variables de impacto y factibilidad, siendo estas: Dirección estratégica - Misión – Visión, Dirección estratégica - Objetivos estratégicos, Mercadeo y ventas - Relación con los

clientes, Mercadeo y ventas - Gestión de ventas, Producción y operaciones - Distribución de planta, Finanzas - Administración financiera, Recursos humanos - Política de personal.

En reunión con el empresario y el equipo consultor se determinó el área de oportunidad a intervenir estableciéndose la acción clave de éxito a implementar la cual consiste en la elaboración del marco estratégico para la empresa, así como también el establecimiento de los objetivos estratégicos.

Con esta acción clave la empresa se verá beneficiada ya que podrá contar con un marco estratégico, que marcará el rumbo que todo el personal de la empresa debe seguir para lograr los objetivos marcados, aportará claridad en las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa; además, contribuirá al aumento del bienestar y progreso del entorno general dando crecimiento económico al negocio y mejorando la competitividad. Es así como en un plazo de dos meses se implementó la acción clave la cual fue elaborada de manera conjunta con el empresario y sus colaboradores más cercanos.

Los resultados obtenidos de la implementación fueron los siguientes: se diseñó el marco estratégico para la empresa y se socializó con el personal, ahora todos conocen el rumbo que la alta gerencia quiere para la empresa y cada empleado conoce la importancia que tiene su participación para alcanzar los objetivos.

Como equipo consultor agradecemos al empresario y colaboradores todo el apoyo, interés y colaboración que nos brindaron a lo largo de este tiempo esperando con esta consultoría haber contribuido a la sostenibilidad y competitividad de la organización.

I.Parte: Diagnóstico y acción clave de éxito

1.1 Información básica de la empresa

SOLICITUD DE DIAGNOSTICO		
Ref.	Nombre Campo	Contenido Campo
1	Nombre Contacto Empresa	Milton Omar Doño García
2	Cargo	Gerente
3	Razón Social Empresa	Barracuda Foods, S.A. de C.V.
4	Matrícula de Comercio	
5	Giro Empresa	Restaurante
7	Sector	Restaurante
8	N° Empleados Jefes	
9	N° Empleados Administrativos	
10	N° Empleados Operarios	
11	N° Operarios Permanentes	26
12	N° Operarios Temporales	1
13	Dirección	3ra. Calle Poniente y 77 Av. Norte # 4047, Colonia Escalón
14	Ciudad / País	San Salvador / El Salvador
15	Teléfonos	2263-7359 / 2264-854
16	Fax	
17	E-mail	siervo1980@yahoo.es
18	Mes / Año Fundación Empresa	
19	Número de Productos	
20	Principal Producto / Servicio 1	
21	Principal Producto / Servicio 2	
22	Principal Producto / Servicio 3	
25	Ventas Netas Totales Último año	
26	Ventas Netas Totales Penúltimo año	
27	Ventas Netas Totales Antepenúltimo año	
28	Exportación Directa (SI/NO)	NO
29	Exportación Distribuidores (SI/NO)	NO
30	Exportaciones Totales Último año	N/A
31	Exportaciones Totales Penúltimo año	N/A
32	Exportaciones Totales Antepenúltimo año	N/A
33	¿Ha utilizado instrumentos de fomento?	
34	¿Cuáles?	

1.2 Diagnóstico del equipo consultor

A continuación se presentan los resultados de la evaluación de las Áreas de Gestión por el Equipo Consultor en el proceso de entrevistas más verificación visual y visitas a la institución.

1.2.1 Dirección estratégica

Barracuda Foods, es un restaurante hermano de Puerto Mariscos que se enfoca al negocio de coctelería y venta de mariscos con productos originales que no se encuentran en otro lugar como por ejemplo las pizzas de marisco. Fue fundada por Don Carlos Simán con el propósito de ofrecer un espacio de tranquilidad a sus clientes con un enfoque de transmisión deportiva donde las personas lleguen a quitarse el estrés y encontrar en el servicio una atención personalizada.

Actualmente el negocio no cuenta con una misión y visión propia que defina el rumbo a seguir del restaurante sin embargo comparten las de ARES que es la Asociación de restaurantes de El Salvador, a la cual ellos pertenecen, debido a esto nunca se han preocupado para que el personal las conozca ya que no es algo propio, en cuanto a los Valores tampoco están adecuadamente definidos pero ven en Barracuda como su valor principal la atención personalizada.

Los objetivos estratégicos en Barracuda no se encuentran adecuadamente definidos y no se tienen por escrito, sin embargo fueron establecidos por el dueño como objetivos generales del negocio enfocados principalmente en la idea de vender lo mas que se pueda. Algunas de las metas principales que se tienen propuestas actualmente son mantener los márgenes de venta y el porcentaje de utilidad que se tienen los cuales son muy satisfactorios, otro punto que ven importante es el mantener a sus empleados con buenas prestaciones y disminuir al máximo las rotaciones.

La gerencia reconoce no tener el marco estratégico de referencia pero creen firmemente en ser una empresa diferenciada en su trato personalizado con sus clientes y en brindar un ambiente seguro con productos exclusivos que no encuentran en ningún otro lugar. Para la gerencia estos elementos son claves para que hoy en día se encuentren en un buen momento con proyecciones de crecimiento y expansión en otro lugar geográfico, con el objetivo de ofrecer un espacio con mayor capacidad instalada.

Algunos de los problemas que tienen que enfrentar en Barracuda son el no contar con personal capacitado en servicio, ya que actualmente se trabaja de forma empírica en cuanto a temas de atención al cliente, también se tiene el inconveniente de no tener la capacidad instalada para cubrir la demanda de clientes cuando el negocio se llena, además no se cuenta con un plan de

carrera e inducción en cada uno de los puesto para el personal, y por ultimo no se dispone de presupuesto para hacer inversiones de corto plazo.

Hasta la fecha y desde su fundación el restaurante se ha manejado de forma independiente sin que el estado y ninguna otra institución tenga influencia directa en el funcionamiento del negocio sin embargo siempre se han visto obligados al cumplimiento de diferentes leyes que exige el gobierno y que son prioritarias por el giro del negocio de las cuales siempre han cumplido a tiempo.

1.2.2 Dirección y Liderazgo

En Barracuda Foods las decisiones principales de tipo estratégicas son tomadas por la gerencia general a cargo de don Carlos Simán dueño del restaurante, lo cual ha permitido que el negocio se encuentre en un buen nivel de venta en la actualidad y en un buen posicionamiento, También se cuenta con una gerencia de operaciones que se encarga de las decisiones financieras y de supervisar el buen funcionamiento de las operaciones de todo el negocio.

La gerencia del restaurante a cargo de Omar Doño García tiene la responsabilidad de tomar decisiones relacionadas con el personal del restaurante para configurar horarios adecuados según las necesidades, toma también decisiones para el cumplimientos de las políticas y normativas

relacionadas con el restaurante, da seguimiento a todas las operaciones del restaurante y ve todos los temas relacionados a servicio al cliente.

La Asociación de Restaurantes ARES brinda apoyo al negocio mediante la selección del personal, hacen propuestas de mercadeo, generan ideas y propuestas estratégicas, brindan capacitaciones y realizan el monitoreo y manejo de la Fan Page, sin embargo ellos no tienen la autoridad de tomar ningún tipo de decisiones que pueda afectar al negocio.

Para las gerencias de Barracuda el rendimiento del restaurante lo miden por los niveles de venta que se están logrando, lo que ha permitido que tengan ya seis años de existir en el mercado.

Algunos mecanismos de control y seguimiento que se siguen en el restaurante son los que permiten registrar cada una de las acciones del personal a manera de documentar cualquier situación particular que se tenga con ellos. También se llevan registros de situaciones que se presentan con los clientes para poder dar seguimiento a reclamos o inconformidades que ellos manifiesten.

1.2.3 Análisis del entorno

Barracuda además, de ofrecer productos de alimentación, también ofrece bebidas que contienen alcohol lo cual representan aproximadamente un 70% de

sus ventas, esto implica que una ley seca afecta directamente al negocio, y además se tienen diferentes regulaciones gubernamentales que afectan con impuesto elevados la comercialización de estos productos.

Por el giro de negocio que se tiene hay varias instituciones de gobierno que generan constantes inspecciones en el restaurantes, dentro de las principales tenemos a la alcaldía municipal, ministerio de salud, defensoría del consumidor y ministerio de trabajo, todas tienen una incidencia directa en el funcionamiento del negocio y cualquier incumplimiento a los requisitos solicitados por cualquiera de estas podría provocar el cierre total del restaurante.

Estas instituciones también brindan apoyo para la obtención de los permisos de ley que se exigen para el funcionamiento del negocio, uno de ellos son la obtención del permiso de funcionamiento del restaurante y el manejo y tratamiento de los desechos sólidos.

Otros elementos externos que afectan directamente el restaurante son el alza de los precios en los productos de materia prima para la preparación de los menús que se ofrecen, los precios del petróleo y cierres de fronteras que hacen que se incremente el valor de los insumos lo cual afecta directa y negativamente las utilidades del negocio.

El restaurante está clasificado en el sector de servicio de alimentos y bebidas, un sector que en los últimos 10 años ha venido creciendo aceleradamente, esto ha permitido que instituciones como el ministerio de turismo brinde ayuda con información importante relacionadas al negocio, también generan programas de capacitación junto con el ministerio de salud y el Instituto Salvadoreño del Seguro Social para certificar a todos las personas que trabajan en el rubro de alimentos.

Algunos de los principales problemas que frenan el desarrollo del restaurante es la delincuencia, y que además obliga a destinar una alta inversión económica para hacer frente a la situación afectando también la utilidad del negocio.

En Barracuda realizan monitoreo de la competencia para conocer la oferta de los servicios que ofrecen, las promociones que están impulsando y los precios que están ofreciendo al mercado. También se han realizado alianzas con bancos y proveedores con el objetivo de mantener la competitividad del negocio.

1.2.4 Mercadeo y Ventas

Para la gestión de servicio al cliente no se cuenta con un departamento formal que realice seguimiento a los clientes que visitan el restaurante, sin embargo se cuenta con una herramienta de quejas y sugerencias que los clientes pueden

utilizar a la hora de tener alguna inconformidad, esta consiste en anotar en un cuaderno designado en el área de mesas todo lo que el cliente desee expresar para posteriormente darle un seguimiento más personalizado a través de correo electrónico o llamadas telefónicas que permitan retenerlos y evitar perder clientes. Algunas de las quejas más frecuentes que se tienen están relacionadas con cliente que expresan que se les está cobrando de mas, esto se sucede en su mayoría con clientes que han tomado mucho. Algo que se practica también es realizar visitas a los clientes en sus mesas para conocer las necesidades e inquietudes de todos sus clientes lo cual ha permitido mayor crecimiento del negocio.

Uno de los objetivos del restaurante es brindar una atención personalizada con productos exóticos que permita tener clientes contentos ya que la principal fuente de captación de clientes que tienen es mediante la publicidad de boca en boca que realizan sus mismos clientes, y para reforzar esta iniciativa de captación de clientes se lanzan diferentes promociones atractivas a los clientes para tener mayor competitividad en el mercado y que los clientes les conozcan más y se generan mayor número de visitas.

En Barracuda no se cuenta con un mercado meta definido, pero si tienen claro que el tipo de cliente que visita el restaurante es en su mayoría personas, que buscan pasarla bien en un espacio deportivo y de tranquilidad con un ambiente

seguro con productos de calidad, de los cuales ya se cuenta con una base de datos de clientes fieles que disfrutan de este tipo de servicio los cuales asciende aproximadamente a 500 personas que visitan el restaurante semana tras semanas.

Conscientes de los constantes cambio del mercado y también de los cambios en los gustos y preferencia de los consumidores se pretende la creación de nuevos productos para lo cual se hacen estudios de mercado con los consumidores. El desarrollo de nuevos productos también proviene de ideas de todas las áreas del negocio mediante una lluvia de ideas iniciando desde el encargado de la cocina, el área de operaciones, y con la participación del dueño del negocio, el objetivo es crear productos originales y únicos que sean propios de Barracuda para luego hacer planes específicos de mercado, y dar a conocer las nuevas opciones que se tienen de productos colocándolos en el menú para que los clientes puedan optar a ellos.

Actualmente en Barracuda la competencia no afecta directamente al negocio, sin embargo están consientes de la importancia de monitorear las iniciativas que puedan estar realizando. Un factor importante que constantemente se monitorea en la competencia son los precios, los cuales a la fecha siguen estando arriba de los que se manejan en el restaurante. Como parte de la iniciativas que siempre se han mantenido en el negocio son ofrecer productos

de calidad a un precio bajo, esto no es fácil debido a que hay factores externos que afectan la fijación de los precios, algunos de ellos son los cambios en los precios del petróleo y de los insumos para la elaboración de todos los menús.

Con relación al departamento de ventas, se han establecido comisiones para los empleados según el nivel de venta que cada uno de ellos alcance, también se establecen metas de venta las cuales se les da seguimiento a diario por parte del Gerente del Restaurante, esas metas son establecidas en base al porcentaje de crecimiento y según la cantidad de empleados. Mediante el sistema de facturación e inventario se determina cada seis meses las estadísticas de ventas de los productos que más se están vendiendo y también cuales son los periodos de mayor venta durante el año.

Algunos de los materiales publicitarios que se utilizan de apoyo para la generación de la venta son menús, banners, volantes, redes sociales como Facebook y la Fan Page. Cuando se tienen eventos especiales se generan promocionales de acuerdo al tipo de evento dando mayor enfoque a clientes que demandan el consumo de bebidas con alcohol. Hasta la fecha no se cuenta todavía con un plan de comunicación pero se tienen planes de implementarlo ya que se ha visto la necesidad.

Como en todo negocio Barracuda tienen gastos básicos que son importantes cubrir y que sirven para el buen funcionamiento y servicio que se brinda a los clientes, entre los principales se tienen pago de agua, energía eléctrica, cable, alquiler del local, transporte y alimentación del personal, todos estos indispensables por la naturaleza del negocio.

1.2.5 Producción y operaciones

En Barracuda, se trabaja con un total de 98 proveedores, quienes a su vez brindan facilidades de pago con créditos disponibles a diferentes plazos, cada uno de los proveedores son seleccionados tomando en cuenta la calidad y el precio de los productos que ofrecen, así mismo para cada uno de los proveedores se cuenta con una ficha donde se controlan constantemente los precios de los productos que ofrecen.

Hasta la fecha por parte de los proveedores no se han presentado problemas de abastecimiento de manera frecuente y se cuenta con ciertos privilegios como el poder optar a los productos de mejor calidad.

Para poder controlar de manera adecuada cada uno de los lotes de productos adquiridos, el encargado de bodega y el gerente de restaurante elaboran un kardex en donde se hace una clasificación de todo lo que se compra y se registra de manera diaria, cuando se recibe la mercadería se hace mediante una orden de compra y esta es revisada a detalle y al encontrar algunos

productos con mala calidad estos son rechazados para su cambio el cual no pasa de un periodo de 24 horas, sin embargo esta situación de productos en mal estado no se tiene con mucha frecuencia.

También se cuenta con un sistema que permite tener un mejor control de los inventarios en donde se registran todas las entradas y salidas de los productos que venden en el restaurante, al final de cada mes se hace un conteo físico el cual se compara con lo que indica el sistema y al encontrar la diferencias estas son cargadas a una cuenta de pérdidas y posteriormente se indaga sobre las diferencias encontradas.

Los productos e insumos se almacenan de forma separada según el tipo de producto, algunos se almacenan en enfriadores y congeladores ubicados directamente en la cocina y otros en la bodega general, en ciertas ocasiones se tienen pérdidas por productos que se vencen, productos averiados y productos que se descomponen fácilmente.

Los pronósticos de la demanda y las planificaciones se hacen mensual y semanalmente en base a eventos especiales, eventos deportivos y días festivos que se tengan proyectados para ello los recursos necesarios son distribuidos por el gerente de restaurante en conjunto con el gerente de operaciones a fin de tener una adecuada distribución; actualmente no se cuenta con un adecuado

nivel de inventario de maquinaria y hace falta un diagrama de flujo para la operación, debido a esta razón ante un crecimiento en la demanda no se cuenta con suficiente espacio para el incremento en la producción.

En cuanto a la maquinaria, se cuenta con equipos modernos adquiridos recientemente y todo el equipo que no es reciente cuenta con un plan de mantenimiento que se le da seguimiento constantemente para evitar desperfectos que afecten la operación e incrementen los gastos operativos.

1.2.6 Gestión Ambiental

Por parte de instituciones gubernamentales son exigidos el cumplimiento de las políticas ambientales a los cuales Barracuda se esfuerza por el fiel cumplimiento de cada uno de los aspectos legales que le exigen, algunos de los aspectos de mayor importancia y a los cuales se genera un esfuerzo por el adecuado manejo son: Los desechos sólidos, clasificación de la basura, manejo adecuado de los niveles de ruido y buen manejo en el drenado de los líquidos, todo esto ha permitido que no se tengan multas y ningún reclamo por parte de las instituciones gubernamentales. Sin embargo hace falta la implementación de registros ambientales que den mayor garantía del cumplimiento de los requisitos establecidos por las instituciones de gobierno.

Algunos de los inconvenientes que se han tenido son reclamos por parte de la comunidad quienes se quejan por los altos niveles de ruido que se generan, lo cual se corrige de inmediato para no caer en violaciones que puedan convertirse en sanciones que afecten la operación del negocio. Otro de los problemas que mas afecta al restaurante en tema ambiental es la generación de humo que sale de las cocinas, y hasta la fecha se desconoce la regulación que existe respecto a esta situación.

En cuanto al tema de prevención de riesgos se han generado varias capacitaciones desde que entró en vigencia la Ley de seguridad y Salud ocupacional (Ley general de prevención de riesgos en los lugares de trabajo – DL 254 del 21.01.2010) y se ha cumplido con todo los aspectos legales exigidos por la ley para evitar caer en incumplimientos, el único requisitos que todavía no se cumplen es el no contar con una unidad de primeros auxilios y un sistema de evacuación.

1.2.7 Estructura Organizacional

Barracuda, no tiene formalmente descrita la estructura organizativa; pero si se cuenta con una estructura interna que está encabezada por el propietario, le sigue la gerente de operaciones y después el gerente de restaurante, de éste último dependen las diferentes áreas que componen el restaurante: áreas de cocina, servicio y contabilidad.

Aunque actualmente no existen por escrito manuales que establezcan los procedimientos, documentación y registros de las actividades a seguir; sin embargo, cada área tiene bien definidas cada una de las actividades que se deben realizar.

Las decisiones de carácter estratégico son tomadas por el propietario del restaurante; el gerente de operaciones, toma decisiones en temas de finanzas, ventas y recursos humanos; en tanto que el gerente de restaurante es el encargado de velar por todo lo relacionado a la operatividad del día a día en el Restaurante. Los responsables de cada área toman las decisiones que le corresponden, por ejemplo: el chef en la cocina. El personal operativo participa también de las decisiones mediante lluvia de ideas relacionadas al área de venta.

No se maneja un presupuesto específico para cada área que compone la empresa, sino que se maneja un solo presupuesto para todo.

1.2.8 Finanzas

El contador de la empresa es el encargado del manejo de los registro contables y legales que se llevan en el restaurante, toda esa información se encuentran al día, lo que permite que haya cumplimiento de los compromisos tributarios;

asimismo, facilita tener a disposición la información en el caso de ser requerido para la toma de decisiones.

Toda la planificación tributaria la realiza el contador y canaliza todos los pagos con la ayuda del auxiliar contable.

Los registros se hacen semanalmente y se generan estados financieros los primeros 10 días hábiles del mes siguiente. Esta información es entregada al propietario y a la Gerente de Operaciones.

Adicionalmente la empresa se somete a un proceso de auditorias externas.

La empresa tiene clara su estructura de costos, costea a través del sistema de facturación e ingresos y compras generales; han identificado como sus principales costos: alimentos y bebidas. El control de estos costos es manejado también por el contador; se busca de forma general reducir los costos de producción y en esto participan todas las áreas del restaurante.

Como empresa se realiza un presupuesto anual y periódicamente se hacen comparaciones con los presupuestos de años anteriores para ver las variaciones; actualmente no se elaboran proyecciones de salidas e ingresos de efectivo.

La adquisición de infraestructura, maquinarias y equipos se realiza de acuerdo a las necesidades que surgen; estas adquisiciones son financiadas con fondos propios a través de la utilidad generada. No se ha adquirido ningún equipo ni maquinaria en los últimos doce meses.

Para la toma de decisiones en la empresa, solo se utilizan los estados financieros anuales emitidos por el contador como análisis financiero de la operación de la empresa.

1.2.9 Recursos Humanos

No hay una planificación estratégica del personal; los requerimientos se realizan de acuerdo a las evaluaciones del gerente de las necesidades de personal en cada puesto; a pesar de esto, se posee descripción y perfil de puestos. El reclutamiento se hace a través de ARES (Asociación de Restaurantes de El Salvador) quienes hacen llegar los prospectos, de acuerdo a la solicitud recibida de la empresa. Actualmente la empresa no cuenta con un programa de inducción para el nuevo personal que se contrata, se acostumbra asignar un tutor por una semana cuando hay nuevas contrataciones.

La empresa hace uso de las competencias del personal asignándoles tareas de acuerdo a las habilidades que poseen, los operarios tienen un alto desempeño en sus labores; sin embargo, si por algún motivo el personal no tiene un desempeño adecuado a las expectativas del puesto, se reasigna a otro puesto.

Dentro de la empresa, el desarrollo del personal es de acuerdo a sus habilidades y conocimiento, hay grandes posibilidades de optar a un mejor puesto, todo depende del historial laboral presentado por el empleado.

Existe formación continua del personal por medio de ARES (Asociación de Restaurantes de El Salvador), estas capacitaciones se imparten de acuerdo a la promoción que se vaya a hacer.

No hay métodos para evaluar el rendimiento de los trabajadores; solo se mide la productividad por medio de las ventas. Se busca el equilibrio entre rendimiento y remuneración; se paga a los trabajadores de acuerdo al desempeño y se incentiva el esfuerzo, el personal conoce este mecanismo de remuneración: se les paga 4 veces en el mes, dos salarios y dos propinas, además de alimentación, uniformes sin costo y utilería.

Como incentivo, se da a los empleados diferentes tipos de bonos: por metas y propina; por otro lado, cuando hay faltas, se aplican las sanciones de acuerdo a las faltas tipificadas en el código de trabajo: acciones progresivas y de acción inmediata. Para motivar al personal se genera un ambiente laboral propicio; el personal ocupa un lugar muy importante dentro de la empresa, se busca mantener el contacto en celebraciones como: día de la madre, día del padre, aniversarios y cumpleaños que se celebran siempre en el restaurante.

La empresa satisface las necesidades económicas, sociales y personales de sus integrantes, El restaurante es un buen lugar para trabajar. El personal tiene un alto nivel de identificación con la marca y un buen nivel de estabilidad laboral, esto se mide a través de la poca rotación de personal que hay, las personas que han optado por retirarse ha sido por problemas de horarios o por otros motivos de tipo personal.

Para el funcionamiento de la empresa se requiere de personal experto en cocina, gerencia, atención al cliente, auxiliares de cocina, cajeros; actualmente se dispone de todo el personal requerido.

1.2.10 Gestión de información

Para el funcionamiento del Restaurante, se requiere información acerca de: productos y servicios requeridos por la empresa, información en general de los proveedores incluyendo el precio de los productos y/o servicios que ofrecen, análisis de la presencia de competencia, entre otros aspectos; toda esta información, es obtenida mediante canales de información internos o con el apoyo de ARES (Asociación de Restaurantes de El Salvador).

El encargado de procesar la mayoría de la información es el gerente, quien luego brinda los resultados al propietario. La información es analizada dependiendo de su origen y el objetivo de su utilización, posterior al análisis de

los resultados obtenidos, se toman decisiones, como por ejemplo: determinar si hay que generar algún cambio.

Dentro de la empresa hay comunicación en doble vía; es decir, hacia arriba y hacia abajo en la jerarquía organizacional, este tipo de comunicación funciona muy bien ya que no se tienen bloqueos dentro de la empresa. Actualmente, la comunicación interna funciona a través de las directrices giradas por la gerencia, las mismas que son transmitidas a los encargados de áreas y ellos a su vez a los operativos. Internamente se manejan informaciones tales como: directrices a los empleados, la presentación de los logros y el informe anual. El personal conoce de los logros a través de una reunión semanal donde se plantean objetivos para la próxima semana y se entregan los resultados con referencia a la venta general e individual.

En las reuniones de la empresa participan por lo general: el propietario, la gerente de operaciones, el gerente de restaurante y el jefe de cocina, así como un oyente de ARES (Asociación de Restaurantes de El Salvador) y se dispone de los informes periódicos de la operatividad del restaurante.

Se pone a disposición de los clientes, información relacionada a: promociones, platos y bebidas. Para el contacto con los clientes, actualmente los mecanismos utilizados son: correo electrónico, celular, teléfono y documentación por escrito.

1.2.11 Gestión de Calidad

La política de control de calidad del restaurante, se basa en la entrega al cliente de producto inocuo, apto para el consumo humano. Esto se obtiene bajo la buena manipulación de los alimentos y las materias primas y mediante controles oculares, así como también, con procesos de evaluación microbiológica periódica, aplicando procesos de limpieza y sanitización.

La empresa cuenta con un encargado de control de calidad, que es un ingeniero en alimentos, quien verifica los productos, analiza los procesos y hace auditorias de seguimiento a los procesos de manipulación interna, así como a los productos terminados. las mediciones se realizan haciendo uso de algunos instrumentos estandarizados. El procedimiento de revisión es una auditoria. Se hace para el cumplimiento del método primeras entradas, primeras salidas y se analizan las compras de acuerdo al consumo; hay un registro de fechas de productos y una marca para identificar el que debe consumirse primero. Para registrar las existencias de productos se utiliza un software de manejo de inventario de materias primas, El registro de los platos o productos terminados es manejado mediante el uso de un POS de venta.

La empresa es muy estricta en cuanto a la calidad de los productos que utiliza como materia prima para la elaboración de los platos que sirve a sus clientes; por lo que hay ocasiones en las que se llevan a cabo rechazos de materia prima

en la recepción de éstas. El encargado de registrar los rechazos en la cocina es el chef, y en bodega el bodeguero, ahí mismo se inicia el proceso de reposición para el cliente cuando es responsabilidad del Restaurante, y por parte del proveedor cuando es en perjuicio de éste.

Los clientes piden que el producto sea organolépticamente bueno, que tenga buena apariencia, que se sirva caliente y por sobre todas las cosas la frescura de los mismos y en el tiempo justo; todos los productos se producen de acuerdo a estándares. Los puntos críticos de medición en los productos que se sirven son: sabor, temperatura, tiempo de entrega; sin embargo, no se tienen documentados los procesos que se siguen desde la elaboración de los productos hasta servirlos al cliente.

Para asegurar la calidad de los productos y servicios, se ha adquirido la cultura de actuar de acuerdo a los estándares establecidos; esta cultura se refuerza mediante re-inducciones y capacitaciones constantes; así mismo, se monitorea constantemente la práctica; se realizan auditorías de calidad por parte del responsable del área.

En caso de rechazo del producto terminado por parte del cliente, no se cuenta con un servicio post-venta, sólo se documenta mediante un libro de quejas.

1.2.12 Innovación Tecnológica

Barracuda, hace uso de software especializados para el manejo de sus operaciones; aunque no posee presupuesto asignado a este rubro, para mejorar la operación de la empresa, se realizó una inversión alrededor de \$3,000 en equipamiento y software en los últimos dos años, con el propósito de cambiar el equipo y mejorar el software, esta inversión fue hecha con fondos propios. Esta última adquisición comprendió un software para ventas, inventario y recetario; todo el personal de la empresa está capacitado para usar los diferentes tipos de software que se utilizan en las operaciones.

El personal participa directamente en los cambios tecnológicos que propone la gerencia; existe un programa de calidad en el que los trabajadores participan. Se incentivan las sugerencias, se escuchan las opiniones, todo el personal tiene derecho a opinar sobre todos los temas relacionados al día a día del restaurante, se promueven las ideas aportadas por los empleados y ellos obtienen algún beneficio.

No se tiene presupuesto asignado para que el personal de la empresa sea capacitado en el área de tecnología; a pesar de esto, el personal recibe algunas capacitaciones por colaboración de instituciones tales como: Asociación de restaurantes de El Salvador, Instituto Salvadoreño del Seguro Social, ministerio de salud y ministerio de trabajo, estas capacitaciones son realizadas

periódicamente cada 6 meses o un año. La última formación del personal en sistemas de información fue hace menos de seis meses.

No existe una unidad que se encargue del mejoramiento o desarrollo; cada responsable de área hace las mejoras que estime convenientes. Las acciones de mejoramiento apuntan hacia la calidad y hacia la disminución de costos, se trabaja bajo estándares que son del dominio de los operativos, pero no están documentados aun los procedimientos; se realizan cambios en los procesos cuando son necesarios.

La empresa se relaciona con instituciones y universidades para el desarrollo tecnológico de las cuales se ha recibido asistencia técnica; se tienen buenas experiencias de innovación. A pesar de ello no se tiene presupuesto asignado al rubro de la innovación, ni personal asignado. Todo proyecto de desarrollo de productos o nuevos procesos se lleva a cabo con recursos propios. Existen algunos criterios de selección y clasificación de proyectos de innovación, algunos han sido sometidos a concursos y evaluación. Hay un mecanismo para realizar proyectos innovativos aunque no hay un equipo responsable, solo la colaboración de ARES (Asociación de Restaurantes de El Salvador).

Barracuda, innova en la creación de nuevos productos. En los últimos dos años se han introducido nuevos productos, ya que en el área de la producción hay

una elaboración constante de productos nuevos y los que más demanda tienen se incorporan a la oferta para los clientes. Para mantener al día los productos con las expectativas de los clientes, se pregunta a éstos constantemente sobre su opinión acerca de los productos y el servicio recibido; y se da seguimiento interno; se facilita un correo electrónico para que proporcionen sus comentarios y sugerencias, también se usa para este propósito la fanpage, así se recolecta información sobre las preferencias de los clientes.

Los productos son sometidos a análisis de laboratorios, en algunos casos cuando son solicitados por un ente regulador.

Se cuenta con una red interna; de manejo de la información de áreas críticas y se posee un software administrativo para los controles; además hacen uso de internet para recopilar información y monitoreo de la competencia; así mismo se maneja la comunicación por medio de correo electrónico;

La empresa posee un número limitado de computadoras, en su mayoría están asignadas al personal administrativo.

1.3 Análisis de la Información: áreas de Oportunidad

A continuación se presentan los resultados del análisis de la información recopilada en el Diagnóstico integral en el cual se validó la información obtenida por el equipo consultor en las entrevistas y visitas, para extraer los aspectos prioritarios a intervenir según se describen en la siguiente tabla:

Área-subárea	Fundamentos / Consecuencias al superar la debilidad
Dirección Estratégica - Misión – Visión.	Fundamentación: ❖ Barracuda Foods, no cuenta con una visión y misión propia que defina el rumbo a seguir del restaurante; actualmente comparten la visión y misión de la Asociación de Restaurantes de El salvador (ARES), hasta ahora no se han ocupado de que su personal conozca la misión y visión debido a que no es algo propio. Barracuda no posee un marco estratégico de referencia que defina el camino a seguir. Consecuencias al superar la debilidad:

	❖ Contar con un marco estratégico, marcará el rumbo que todo el personal de la empresa debe seguir para lograr los objetivos marcados, aportará claridad en las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa. Y teniendo personal comprometido e identificado con ese marco estratégico, las actividades serán realizadas con mayor eficiencia.
Dirección estratégica - Objetivos estratégicos.	Fundamentación: ❖ Los objetivos estratégicos que persigue el propietario no se encuentran por escrito por lo que no se les da seguimiento; estos objetivos no se encuentran adecuadamente definidos en el corto, mediano y largo plazo y no se han dado a conocer a todo el personal. Consecuencias al superar la debilidad: ❖ Establecer los objetivos estratégicos, marcará el rumbo que la empresa seguirá en el corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de su misión y

	visión; y se tendrá claridad de las estrategias a implementar para ello.
Mercadeo y Ventas - Relación con los clientes.	Fundamentación: ❖ Barracuda no cuenta con un departamento formal que realice seguimiento a los clientes que visitan el restaurante, actualmente no se usa ninguna herramienta de medición del servicio que ayude a conocer la percepción de los clientes en la atención brindada. No se tiene un programa de trabajo para captación de nuevos clientes, se confía mucho en la publicidad del boca en boca, además de que su personal no reciben capacitaciones sobre atención y servicio al cliente. Consecuencias al superar la debilidad: ❖ Establecer un departamento de atención al cliente permitirá: atender las necesidades y requerimientos de los clientes en busca de la mejora continua en el servicio; proporcionará una herramienta de medición de quejas y servicio que ayude a conocer

	la percepción del servicio al cliente; contarán con un programa para la captación de nuevos clientes y se crearía un programa de capacitaciones para tener un personal enfocado y con conocimientos en la atención y servicio al cliente.
Mercadeo y Ventas - Gestión de ventas.	Fundamentación: ❖ No se ha definido el mercado meta para el cual dirigir las estrategias de promoción de venta; actualmente, no se tiene un programa de capacitación para fuerza de venta que permita medir los resultados en el corto plazo pues las metas y comisiones se definen cada seis meses. El material de apoyo publicitario solo se utiliza en eventos especiales y no se le da seguimiento permanente. Consecuencias al superar la debilidad: ❖ Contar con un plan de capacitación para todo el personal de venta y servicio al cliente brindará una mejor atención y oferta de productos a los clientes

	generando mejor interacción y promoción de venta, además de contar con información más clara y precisa que ayude a tener una mejor idea de los gustos y preferencia de los clientes.
Producción y operaciones - Distribución de planta.	Fundamentación: ❖ Actualmente no se cuenta con un adecuado nivel de inventario de maquinaria, no se posee un diagrama de flujo para la operación y ante un incremento en la demanda, no se cuenta con suficiente espacio para el incremento en la producción. Consecuencia al superar la debilidad: ❖ Contar con un diseño adecuado de distribución en planta del restaurante, permitirá el uso eficiente del espacio con el que cuenta; y se obtendrá una imagen renovada de las instalaciones; así mismo, se podrá notar un incremento de la productividad y disminución de los costos
Finanzas -	

Administración financiera.	Fundamentación: ❖ Actualmente para la toma de decisiones, solo se utilizan los estados financieros anuales emitidos por el contador como análisis financiero de la operación de la empresa. Consecuencia al superar la debilidad: ❖ Hacer uso de herramientas financieras, le permitirá a la empresa contar con información detallada, oportuna y efectiva que oriente la toma de decisiones.
Recursos humanos - Política de personal.	Fundamentación: ❖ Barracuda no cuenta con una planificación estratégica de personal; para reclutar candidatos hace uso de una fuente externa, no posee un programa de inducción para el nuevo personal que se contrata y no tiene métodos para evaluar el rendimiento de los trabajadores.

	Consecuencia al superar la debilidad: ❖ Diseñar e implementar un plan de recursos humanos, le permitirá a la empresa contar con los lineamientos específicos para desarrollar a su personal, detallando que hacer en cada una de las actividades relacionadas: reclutamiento y selección de personal, contratación, Inducción, capacitación y desarrollo, evaluación
--	--

1. 4 Recomendaciones: acciones a realizar de manera inmediata

Acción clave de éxito a implementar
Dirección estratégica – Misión – Visión / Objetivos estratégicos: diseñar y elaborar un plan estratégico como marco de referencia y que oriente el negocio a la rentabilidad, sostenibilidad y competitividad en el mercado; asimismo, diseño de estrategias claras y definidas para alcanzar las metas y resultados financieros, en busca de la rentabilidad del negocio

Otras intervenciones

1. Mercadeo y ventas - relación con los clientes: implementar un sistema de gestión de clientes para conocer el nivel de cobertura y posicionamiento de los clientes.
2. Mercadeo y ventas - Gestión de ventas: implementar un departamento de investigación y Desarrollo para garantizar la preferencia de los clientes mediante productos de calidad.
3. Producción y Operaciones - Distribución de planta: diseñar un plan de distribución de la capacidad instalada con la que cuenta el negocio.
4. Finanzas - Administración Financiera: elaborar un plan financiero que permita contar información oportuna y efectiva que oriente la toma de decisiones.
5. Recursos Humanos - Política de Personal: diseñar un plan de formación que permita capacitar al personal y desarrollar competencias y habilidades para el mejor desempeño de sus funciones.

II. Parte: acción clave de éxito: fundamentación, beneficios e implantación

2.1 Proceso seguido en la determinación de la acción clave de éxito a implantar.

El proceso que fue realizado para determinar la acción clave de éxito para Barracuda Foods, se presenta en el siguiente diagrama.

Proceso determinación acción clave de éxito



2.1.1 Determinación de las fortalezas y áreas de oportunidad.

Para la determinación las fortalezas y áreas de oportunidad se han seguido una serie de pasos, los cuales se han realizado mediante un trabajo conjunto entre el equipo consultor y el Empresario, los cuales se describen a continuación:

A. Visitas: se llevaron a cabo 2 visitas al Restaurante Barrakuda en las que se realizó entrevista basada en la Herramienta de Diagnóstico para la obtención de las áreas de oportunidad a intervenir evaluando para ello 12 áreas de gestión: dirección estratégica, dirección y liderazgo, análisis del entorno, mercadeo y ventas, producción y operaciones, gestión ambiental, estructura organizacional, finanzas, recursos humanos, gestión de información, gestión de calidad, innovación tecnológica, cada una de las áreas a su vez está desglosada en aspectos específicos a evaluar.

B. Traslado de información a herramienta de diagnóstico: a este proceso se le denomina “vaciado de entrevistas” por aspecto específico a evaluar. Y consiste en redactar dentro de la herramienta toda la información obtenida de las entrevistas realizadas

C. Calificación de aspectos específicos: cada aspecto específico obtenido a lo largo de las entrevistas fue evaluado de acuerdo a los lineamientos de calificación establecidos. La metodología de calificación incluye los criterios de valuación que se describen a continuación:

Calificación	Categorías	Resultado
1	Deficiente	No se verifica ninguna de las características contempladas
2	Insuficiente	Existen algunos datos que confirman esta “intuición” y
3	Suficiente	Existe una clara tendencia hacia el modelo ideal, con
4	Bueno	Aún no se alcanzan los indicadores de optimalidad
5	Excelente	Se cumple con las exigencias del modelo ideal de empresa

D. Análisis preliminar: después de realizar la calificación de todos los aspectos específicos en cada una de las áreas, se realizó un análisis preliminar que permitió determinar cuales son los aspectos de fortaleza que posee la empresa, y también aquellas áreas de oportunidad que están afectando el desempeño de la empresa y que necesitan ser intervenidas con acciones correctivas.

E. Determinación de 5 fortalezas y 7 áreas de oportunidad: se evaluaron todas las áreas de la empresa, y se establecieron como fortalezas todos aquellos aspectos que al evaluarse obtuvieron las mayores calificaciones; y

por el contrario, todos aquellos aspectos que al evaluarse obtuvieron las menores calificaciones se establecieron como áreas de oportunidad.

2.1.2 Fundamentación de las Áreas de Oportunidad y Formulación de Solución.

Se han determinado siete áreas de oportunidad que necesitan intervención por parte de la gerencia para mejorar la competitividad de la empresa y así lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos para el corto, mediano y largo plazo. Para lograr esto se propone a la gerencia una solución para cada una de estas áreas de oportunidad, a la cual llamaremos: acción clave de éxito a implementar.

La acción clave de éxito debe ser factible, es decir, que pueda ser implementada en la empresa y además debe generar un impacto en los resultados de la misma.

2.1.3 Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad.

Una vez que se determinaron las fortalezas y áreas de oportunidad de Barracuda Foods, se sostuvo una reunión con el empresario, con la siguiente temática:

- Presentación de fortalezas y áreas de oportunidad: cada una de éstos aspectos fundamentado en el análisis realizado a la información que se obtuvo en las entrevistas.
- Propuesta de acciones clave de éxito: para cada una de las áreas de oportunidad se propuso una solución, y se exponían las consecuencias de superar esa debilidad.
- El empresario procedió entonces a elegir la(s) acción(es) clave de éxito a implementar en su empresa

Una vez que el empresario eligió la(s) acción(es) clave de éxito a implementar, el equipo consultor procedió a la elaboración del Plan de acción para la elaboración e implementación de las mismas.

La(s) acción(es) clave de éxitos elegidas fueron:

- Elaboración del marco estratégico, y
- Establecimiento de los objetivos estratégicos.

2.2 Beneficios de la acción clave de éxito a implantar

A continuación se detallan los beneficios de la(s) acción(es) clave éxito a implementar:

Sub-área analizada:

Dirección Estratégica - Misión – Visión

Beneficio:

Contar con un marco estratégico, marcará el rumbo que todo el personal de la empresa debe seguir para lograr los objetivos marcados, aportará claridad en las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa. Y teniendo personal comprometido e identificado con ese marco estratégico, las actividades serán realizadas con mayor eficiencia. Proporcionará una base para medir el desempeño del negocio, no sólo en términos de rentabilidad del restaurante, si no también, impulsará la creatividad, innovación, imaginación y motivación. Estos elementos fortalecerá la competitividad del negocio en comparación de otros negocios que no cuenten con la herramienta. Además permitirá que el restaurante descubra las oportunidades y los peligros futuros para elaborar planes preventivos.

Por otro lado, contribuirá al aumento del bienestar y progreso del entorno general dando crecimiento económico al negocio y mejor competitividad.

Sub-área analizada:

Dirección estratégica - Objetivos estratégicos.

Beneficio:

Establecer los objetivos estratégicos, marcará el rumbo que la empresa seguirá en el corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de su misión y visión; y se tendrá claridad de las estrategias a implementar para ello; además, permitirá mantener un alto nivel de competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo, ya que define las estrategias adecuadas para estar a la vanguardia e innovando para ofrecer siempre los productos con la mejor calidad basándose en la mejora continua.

2.3 Descripción de la acción clave de éxito

2.3.1 Acción clave de éxito 1: diseño de plan estratégico para Barracuda Foods.

El levantamiento del diagnóstico realizado como una de las primeras etapas del proceso, proporcionó información enfocando su análisis en sus fortalezas y áreas de oportunidad; como resultado se identificó siete acciones claves éxito, que contribuirían a un funcionamiento más efectivo y de mayor rentabilidad al negocio. Sin embargo, al socializar los resultados encontrados con el representante del negocio, se determinó priorizar esfuerzos en el fortalecimiento del área de Dirección Estratégica, a través del diseño y construcción de un Plan Estratégico, que permitirá a la alta dirección asumir los riesgos elegidos, y seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los cambios, y reestructurar el negocio para el futuro, buscando aquellas metas que aseguren una sostenibilidad en el tiempo.

El Plan estratégico contribuirá a Barracuda Foods, a fijar objetivos óptimos a largo plazo y a buscar estrategias competitivas que orienten a tomar mejores decisiones que aseguren la rentabilidad económica administrando las responsabilidades con claridad y adecuadamente.

El Plan estratégico del negocio, incorpora elementos que según P.Drucker todas las empresas deben de priorizar en definir el propósito y misión del negocio. Para la definición de las estrategias de Barracuda Foods, se plantearon las preguntas siguientes: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería de ser?

Para dar respuestas a estas preguntas se construyó conjuntamente con el representante de la empresa una misión, visión, valores y objetivos estratégicos que orienten el rumbo del restaurante con el objeto de fortalecer la competitividad y mejorar su marca empresarial.

Así mismo, el equipo consultor ha desarrollado un plan de implementación del marco estratégico, el cual se encuentra en el anexo 2.

2.3.1.1 Visión:

Para el restaurante representa el futuro a donde quiere estar la empresa y que espera que sea el negocio, la visión representa una declaración que indica hacia donde se dirige y en que desea convertirse en el largo plazo.

Servirá como una guía para la toma de decisiones y las acciones de los miembros del restaurante, pero además de ello, servirá como una fuente de inspiración y motivación que permita crear una identidad y proyección de una

imagen positiva; el equipo consultor ha desarrollado un plan de implementación del marco estratégico, el cual se encuentra en el anexo 2.

La visión que se ha planteado es la siguiente:

Ser reconocidos en El Salvador como un Restaurante & Bar al que todos quieran ir, siendo referentes en el servicio, calidad, innovación y originalidad de los productos de mariscos, para satisfacer a nuestros clientes con una grata experiencia y acercando nuestros productos hasta la puerta de tu casa.

2.3.1.2 Misión:

Para el negocio se construyó una misión que declarará un propósito o razón de ser del Restaurante. Que sirva como punto de referencia o base para la toma de decisiones y las acciones de todos los colaboradores del negocio, por otro lado, servirá como fuente de inspiración y motivación que permita informar qué es lo que hace el restaurante y que la diferencia de la competencia.

La misión de Barracuda Foods, fue construida de forma clara y comprensible para evitar confusiones con los colaboradores. Indica que hace y a que se dedica distinguiéndola de otros negocios similares; el equipo consultor ha desarrollado un plan de implementación del marco estratégico, el cual se encuentra en el anexo 2.

La misión que se ha planteado es la siguiente:

Somos un Restaurante & Bar comprometidos con proveer a nuestros clientes de una grata experiencia, que permita quitar el estrés a través de un ambiente de confianza, una excelente atención al cliente y con la mejor calidad e innovación de los productos que ofrecemos.

Con esta misión, se pretende que el negocio de a conocer a que se dedica en la actualidad, y hacia que negocios o actividades puede encaminar su futuro, estando de la mano con la visión.

2.3.1.3 Valores:

Los valores del Restaurante se construyeron como cualidades, principios o creencias que el negocio debe de poseer al interior. Estos orientarán las decisiones, acciones y conductas de cada uno de los que integran el negocio. Estos también servirán como fuente de inspiración y motivación que contribuyan a posicionar una imagen positiva ante los clientes y acreedores.

Son los que definen la actitud, comportamiento y carácter, tiene el sentido de reflejar lo que realmente importa, son los fundamentos de la cultura del negocio.

La construcción de los valores, fue en conjunto con el representante del restaurante, estos fueron aprobados cuando fue socializada la propuesta, de esta forma se crea una alineación y coherencia con los valores del dueño del negocio. Con estos valores se pretende la aceptación y apropiación de cada uno de las personas que colaboran al interior.

Estos deben ser comunicados y recordados constantemente a los colaboradores del negocio, proveedores y clientes en general; el equipo consultor ha desarrollado un plan de implementación del marco estratégico, el cual se encuentra en el anexo 2.

Los valores que se plantean y describen son los siguientes:

Servicio:

Desarrollamos en nuestros colaboradores su capacidad y creatividad a favor del servicio al cliente, considerando al cliente nuestra razón de ser.

Amigabilidad:

Nos preocupamos por crear un ambiente de trabajo relajado, cómo y cordial, para nuestros clientes.

Dedicación:

Nos enfocamos en lograr una alta productividad, innovación y competitividad para la satisfacción plena de nuestros clientes.

Honestidad:

Somos transparentes en nuestro actuar con clientes, colaboradores y proveedores, para establecer relaciones duraderas.

Calidad:

Nuestro compromiso es lograr la mejora continua mediante la aplicación de estándares en todos los procesos.

Estos valores Barracuda definirá la actitud, comportamiento y carácter, con el objeto de reflejar lo que realmente importa y fundamentar la cultura del negocio.

2.3.2 Acción Clave de Éxito 2: objetivos estratégicos:

Los objetivos estratégicos de Barracuda, están definidos como los fines o metas que pretende alcanzar a largo plazo. Están basados en la visión, la misión y los valores, condicionando las acciones, la ruta que guiará el alcance de las proyecciones que plantea el negocio a futuro y que contribuirá a solventar todas aquellas dificultades que se presenten en el camino, en busca de un tratamiento

oportuno y eficiente que genere mayor valor al Restaurante que se llevarán a cabo.

Estos fueron formulados conjuntamente con el representante del negocio mediante un análisis de las opciones estratégicas, determinando líneas de acción y la estrategia para alcanzar la misión y visión establecida.

Los objetivos estratégicos que se plantean y describen son los siguientes:

1. Incrementar la rentabilidad de los productos alimenticios en un 50%
2. Incrementar las ventas en un 40%
3. Disminuir tiempos de entrega de productos en un 30%
4. Posicionar al restaurante en los próximos dos años, como uno de los mejores restaurantes.
5. Desarrollar al talento humano del negocio, capacitándolos en competencia crítica para lograr los objetivos estratégicos.
6. Apertura para el 2017 una nueva sucursal del restaurante.
7. Fortalecer los procesos mediante la mejorar continua y la aplicación de estándares
8. Fomentar una cultura de paz.

Con la definición de objetivos estratégicos, se pretende que el Restaurante tenga directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejorar el que hacer y rendimiento del negocio, ofreciendo un sistema de referencia para orientar las distintas acciones y funciones que se llevaran a cabo con la gestión de los colaboradores del negocio.

2.3.3 Implementación de la planificación estratégica

Para realizar la Implantación del nuevo marco estratégico para Barracuda Foods, se hace necesario establecer una serie de actividades y decisiones que son necesarias para poner en marcha dicha estrategia, de modo que se puedan alcanzar la misión, visión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

Después de haber realizado la planeación estratégica con cada uno de los elementos que la conforman se ha elaborado un plan de socialización que permita a los empleados de la empresa conocer y poner en práctica cada uno de los elementos.

Estos son los elementos que componen el Plan de socialización para Barracuda Foods (ver anexo 2)

Fases para socializar el plan estratégico

Fase 1. Socialización con el personal del restaurante

Acción 1. Impresión de elementos del marco estratégico

Acción 2. Impresión de trípticos conteniendo la misión, visión y valores

Acción 3. Jornada de presentación y socialización con el equipo

Acción 4. Difusión periódica a través de carteleras informativas mensuales

Acción 5. Reuniones mensuales de socialización con el personal del restaurante

Fase 2. Divulgación y promoción con los clientes

Fase 3. Adopción de la nueva filosofía

Acción 1. Nuevas actividades de atención y servicio al cliente

Acción 2. Cambios en la imagen del restaurante

Acción 3. Formación y capacitación al personal

2.4 Fundamentación teórica de la acción clave

2.4.1 Definición de Planeación estratégica

Dentro del tema de la planeación estratégica hay varios conceptos que son importantes definir y que debemos tener claro para realizar un marco estratégico adecuado.

Planeación estratégica:

Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Marianela Armijo. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. En Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (105). Santiago de Chile: CEPAL.)

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones en las empresas. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La planeación estratégica la define Mario Muchnick en el año de 1999 (Kelly Dumorné (2012) Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de paillaco, región de los ríos, Chile. estudio de casos (Tesis de Magister) Universidad Austral de Chile, Valdivia-Chile) como la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.

2.4.1.1 Misión:

La misión es una descripción de la razón de ser de la empresa, establece su “quehacer” como empresa, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras empresas y justifican su existencia.

La misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización. El ejercicio de trabajar con la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la empresa debe responder a sus clientes.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas,

liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la misión, genera expectativas. (Mario Muchnik. (2000). Del Taller de Mario Muchnik, 2000. 2015, de Léxico editorial Sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>)

2.4.1.2 Visión:

Ésta corresponde al futuro deseado de la empresa. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. (Marianela Armijo. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. En Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (105). Santiago de Chile: CEPAL.)

Esta apunta a establecer los grandes desafíos que la empresa se plantea para el cumplimiento de su misión. A partir de la visión se deben estructurar las estrategias y proyectos asociados que permitan el logro de la misión establecida (Mario Muchnik. (2000). Del Taller de Mario Muchnik, 2000. 2015, de Léxico editorial Sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>).

La visión es una expresión del tipo de empresa que aspiran crear sus dueños y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la empresa en términos de propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo; explicitar el marco conceptual que regula las relaciones entre la organización y su entorno; y especificar los grandes objetivos de desempeño de la organización (Lerdon, 1999).

2.4.1.3 *Objetivos estratégicos:*

Se definen como los logros que la empresa espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz (Marianela Armijo. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. En Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (105). Santiago de Chile: CEPAL.).

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo (Muchnick, 1999). Ellos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión? (Lerdon, 1999) (Kelly Dumorné (2012) Diagnóstico económico-

financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de paillaco, región de los ríos, Chile. estudio de casos (Tesis de Magister) Universidad Austral de Chile, Valdivia-Chile).

Los objetivos tienen que ser relevantes con la misión del servicio, debido al impacto hacia el interior o exterior de la organización, debe ser posteriormente expresado en resultados, productos o metas, cuyo logro sea constatable. Dichos resultados deben a su vez ser traducidos en tareas asignables a personas o equipos y factibles de realizar en plazos determinados, con los recursos disponibles (Lerdon, 1999) (Kelly Dumorné (2012) Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de paillaco, región de los ríos, Chile. estudio de casos (Tesis de Magister) Universidad Austral de Chile, Valdivia-Chile).

2.4.1.4 *Valores empresariales:*

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados.

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y permiten crear las pautas de comportamiento.

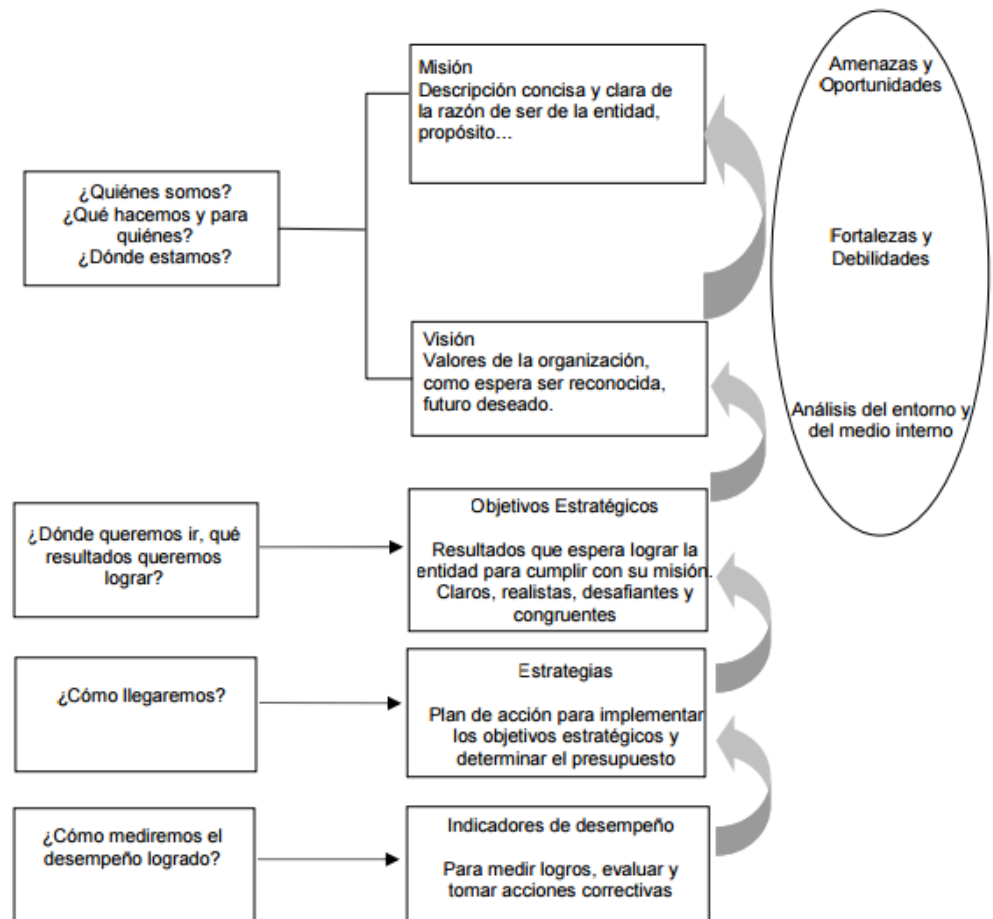
No olvidemos que los valores son la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad. No es recomendable formular más de 6 o 7 valores, si no, se pierde la credibilidad.

2.4.1.5 *Plan de acción:*

El plan de acción es un acto “heroico” que ayuda a convertir nuestros sueños en realidad. Un plan de acción es un modo de asegurarnos de que la visión, misión y valores de la empresa se concretan. Describe el modo en que el grupo empleará las estrategias para el alcance de sus objetivos. Un plan de acción consiste en un número de pasos de acción o cambios a realizar en su comunidad.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma. Por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

A continuación presentamos un esquema de los elementos que conforman la planeación estratégica:



2.4.2 Importancia de Planeación estratégica

La mayoría de las empresas no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de una empresa, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Es una oportunidad valiosa para elaborar un análisis en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

En su forma más simple un plan estratégico retoma gran importancia debido a que es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.

El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff R. (1981), un gurú de planificación estratégica: El futuro no hay que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo.

También podemos confirmar que un plan estratégico proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto

de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un período razonable.

El plan estratégico también permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización detrás de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y misión está en ventaja porque sabe hacia donde enfocar sus objetivos.

Para poder llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones. El plan estratégico incrementa la capacidad de la organización para implementar dicho plan de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera.

Según el autor Sainz De Vicuña (José María Sainz de Vicuña Ancín. (2012). El plan estratégico en la práctica. En El plan estratégico en la práctica (387). Madrid: Esic Editorial.), al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo

que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders).

Lumpkin y Dess (Dess, Gregory G.; Lumpkin, G. T.. (2003). Dirección Estratégica. En Dirección Estratégica (560). USA: Mcgraw Hill.) también considera importante el plan estratégico debido a que lo define como el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. Brenes Bonilla (Lizette Brenes Bonilla. (2003). Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. En Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes(170). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia) define el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Los diferentes elementos mencionados por diferentes autores confirman la importancia que tiene para las empresas la elaboración de un plan estratégico, ya que a través de este se da respuesta una serie de condiciones ajenas a la organización. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). Para conocer estas condiciones, se debe llevar a

cabo un análisis del entorno. También la gerencia debe realizar un análisis de la situación actual, con el fin de determinar su posición en el entorno y su cantidad de recursos y reconocer sus debilidades y fuerzas. Además, la organización debe poseer la imagen de su futuro (visión) y establecer metas u objetivos estratégicos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión. Por último la organización proyecta como aplicar sus recursos y describe los programas de acción a largo plazo (estrategias), que determinan los objetivos estratégicos de desarrollo de dicha organización y que muestran cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.

2.4.3 Etapas de la planeación estratégica

En la vida cotidiana nos encontramos con organizaciones que ignoran por qué realizan ciertas actividades. No saben hacia dónde va el trabajo que realizan, ni de dónde proviene la necesidad de hacerlo. Incluso, ignoran el tiempo y el propósito, además de desconocer los procesos y recursos con los que se cuenta.

Todos estos factores impactan en la calidad del producto y/o servicio que se proporciona a un ciudadano o cliente cuando no se conoce cuál es el rumbo y los objetivos que se pretenden lograr, es difícil que se planteen las actividades correctas.

A continuación se describen los elementos más importantes que se deben considerar para la creación y ejecución del plan estratégico.

2.4.3.1 *Formulación de la planeación estratégica*

Para dar rumbo a la organización y dirigir los esfuerzos en pos de un fin determinado y obtener resultados deseados, se crean la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos necesario para dirigir el éxito de una empresa. A continuación se realizará una descripción de cómo se deben crear cada uno de los elementos para garantizar que sean los más adecuados y que se identifiquen claramente con la empresa.

2.4.3.1.1 *Elaboración de la visión*

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido.

La visión nos permite plantear un futuro deseable, que sea lo suficientemente claro y motivador para otros, como para trabajar en su cumplimiento.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?

- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Su elaboración, corresponde al equipo de primer nivel (mando superior o estratégico) de cualquier organización, pues cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

2.4.3.1.2 Elaboración de la misión

Es importante aclarar que, antes de establecer una VISIÓN, es necesario que se defina una clara misión.

Al igual que la visión, el redactar la misión, es labor de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria, además de que es una buena forma de que se obtenga mayor participación y compromiso hacia su cumplimiento.

La misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

También se define la misión como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea

satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito

Como quiera que se defina, la misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una misión.

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?

- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Se deben considerar los siguientes factores para evaluar el enunciado de la misión:

- Claro y comprensible para todo el personal
- Breve (para facilitar el recordarlo)
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica
- Refleja la ventaja competitiva
- Flexible, pero que bien enfocada
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales
- Refleja los valores, creencias y filosofía de la organización
- Es realista
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.

2.4.3.1.3 Elaboración de los valores de la empresa

Es importante aclarar que, antes de establecer una visión, es necesario que se defina una clara misión.

Al igual que la visión, el redactar la misión, es labor de un equipo de trabajo, más que la actividad de una sola persona, pues es importante asegurar que se involucren todos dentro de la organización con base en la información y con la perspectiva suficiente y complementaria, además de que es una buena forma de que se obtenga mayor participación y compromiso hacia su cumplimiento.

La misión describe el concepto y la naturaleza de una organización. Es su razón de ser. Establece lo que se planea hacer, cuál es el mercado o sector al que va dirigido, así como las premisas filosóficas primordiales.

También se define la misión como un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia, propósitos o funciones que la organización desea satisfacer, su base de usuarios o consumidores y los métodos fundamentales para cumplir con este propósito

Como quiera que se defina, la misión es la declaración que sirve para saber cuál es nuestro negocio o razón fundamental de ser y operar. Es el primer paso y uno de los elementos críticos para realizar una planeación estratégica.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una misión.

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?

- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

Se deben considerar los siguientes factores para evaluar el enunciado de la misión:

- Claro y comprensible para todo el personal
- Breve (para facilitar el recordarlo)
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica
- Refleja la ventaja competitiva

- Flexible, pero que bien enfocada
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales
- Refleja los valores, creencias y filosofía de la organización
- Es realista
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.

2.4.3.1.4 Elaboración de los objetivos estratégicos.

Toda organización, una vez que ha establecido y tiene clara su misión y visión, debe definir sus objetivos estratégicos o de largo plazo, es decir, aquellos enunciados que orientan el camino hacia un fin concreto en un futuro a varios años.

Al definir los objetivos estratégicos es importante hacer la siguiente pregunta:
¿Qué queremos lograr a largo plazo?

- Describen lo que una organización quiere lograr en algún punto en el futuro (1 a 5 años aproximadamente).
- Son estratégicos, ya que responden a las acciones que deben realizarse para dar cumplimiento a la misión y visión de la organización.
- Son lejanos en el tiempo y abarcan un rango muy amplio, por esta razón, se definen los objetivos tácticos y operativos

Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

eS	M	A	R	T
Específico	Medible	Alcanzable	Retador	Tiempo
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren el reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

Una vez definidos estos objetivos se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Asimismo, la organización podrá identificar con mayor precisión los recursos que necesita para obtener resultados.



2.4.4 Implantación de la planeación estratégica

Basado en lo que nos dice José G. Vargas en el libro de Aprendizaje organizacional, “el aprendizaje que se desarrolla dentro de una organización depende del aprendizaje que realicen sus miembros”. (José g. Vargas-Hernández, Irene j. Guillén Mondragón. (2004). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. 2015, de University of California at Berkeley Sitio web: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/156/html) De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que las organizaciones no

pueden crear plan estratégicos sin darlos a conocer a sus empleados para que estos los pongan en práctica y le den vida, y que a menos que el conocimiento individual se comparta con otras personas y grupos, éste tiene un restringido impacto en la efectividad de la organización, es por ello que las organizaciones deben saber cómo aprovechar las capacidades de sus empleados, y encaminarlas hacia un fin común.

Implantación está definida como el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para poner en marcha una estrategia, de modo que se consigan la misión y visión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

Después de haber realizado la planeación estratégica con cada uno de los elementos que la conforman es necesaria la puesta en marcha de los elementos desarrollados, de ahí la importancia de la elaboración de un plan de socialización que permitan a los empleados de la empresa conocer y poner en práctica cada uno de los elementos.

Cada paso de acción que se realizarán para la implantación y generar el cambio debe incluir la siguiente información:

- ¿Qué acciones o cambios ocurrirán?
- ¿Quién llevará a cabo esos cambios?
- ¿Cuándo tendrán lugar, y durante cuánto tiempo?

- ¿Qué recursos (por ejemplo: dinero, equipo) se necesitan para llevar a cabo esos cambios?
- Comunicación (¿Quién debería saber qué?)

2.4.4.1 Razones por las cuales se debe desarrollar un plan de acción para la implementación de las estrategias.

Hay un dicho que dice: “La gente no planea fracasar. En su lugar fracasa en planear”. Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de su organización en el plan de acción. Estas razones incluyen:

1. Da credibilidad a su organización. Un plan de acción muestra a los miembros de la comunidad (incluyendo patrocinadores) que la organización está bien estructurada y dedicada a obtener hechos.
2. Asegura que usted no pasa por alto alguno de los detalles.
3. Para entender qué es y qué no es posible realizar para su organización.
4. Por eficiencia: ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.

5. Por responsabilidad: incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer.

Un plan estratégico es de poca utilidad para una organización sin un medio para ponerlo en su lugar. De hecho, la implementación es una parte esencial del proceso de planificación estratégica y las organizaciones que desarrollan planes estratégicos deben esperar incluir un procedimiento para aplicar el plan. El proceso de aplicación específica puede variar de una organización a otra, dependiendo en gran medida de los detalles del plan estratégico actual, pero algunos pasos básicos pueden ayudar en el proceso y garantizar que la aplicación tenga éxito y el plan estratégico es eficaz.

1. Evalúa el plan estratégico: El primer paso en el proceso de implementación es dar un paso atrás y asegurarte de que sepas lo que es el plan estratégico. Revísalo cuidadosamente y pon de relieve cualquier elemento del plan que podría ser especialmente difícil. Reconoce cualquier parte del plan que podría ser poco realista o excesivo en los costos, ya sea de tiempo o dinero. Resáltalos y asegúrate de tenerlos en cuenta al comenzar a implementar el plan estratégico. Mantén ideas de respaldo en mente en caso de que el plan original falle.

2. Crea una visión para la ejecución del plan estratégico: Esta visión podría ser una serie de objetivos a alcanzar, paso a paso, o un resumen de los artículos que necesitan ser completados. Asegúrate de que todos sepan lo que el resultado final debe ser y por qué es importante. Establece una imagen clara de lo que el plan estratégico pretende llevar a cabo.

3. Selecciona los miembros del equipo para que te ayuden a implementar el plan estratégico: Asegúrate de que tienes un equipo en que "te puedas apoyar", por así decirlo, y entiende el propósito del plan y los pasos a seguir en su aplicación. Establece un jefe de equipo, si no eres tú, que pueda animar al equipo y responder las preguntas o abordar los problemas que puedan surgir.

4. Programa reuniones para discutir los informes de progreso: Presenta la lista de metas u objetivos y deja que el equipo de planificación estratégica sepa lo que se ha logrado. Sin importar si la aplicación está a tiempo, antes de lo previsto, o retrasada, evalúa el programa actual con regularidad para discutir cualquier cambio que se necesite hacer. Establece un sistema de recompensas que reconozca el éxito a través del proceso de implementación.

Involucra a la alta dirección cuando sea apropiado: Mantén informado a los ejecutivos de la organización de lo que está sucediendo y presenta informes sobre la marcha de la ejecución del plan. Dejar que la gestión de una

organización sepa sobre el progreso de la aplicación hace que sean una parte del proceso, y en caso de surgir problemas, la gestión estará en mejores condiciones para abordar los problemas o cambios potenciales.

2.4.5 Evaluación de la estrategia

Si partimos de que un plan estratégico no es sólo el establecimiento de sus líneas de acción sino también contar con los instrumentos para evaluarlas y valorarlas, diremos que conocer y saber aplicar estos instrumentos de evaluación, se antoja esencial para no dejar cabos sueltos con nuestro programa estratégico empresarial u organizacional.

Para muchos ejecutivos, la evaluación de estrategias es simplemente una estimación de cómo trabaja el negocio. Sin embargo, esta valoración es deficiente, ya que deben tomarse en cuenta factores que quizá no puedan observarse de manera directa, ni son susceptibles de medición, pero que tienen una gran relevancia.

Cuando las oportunidades y amenazas en la estrategia afectan de forma directa a los resultados operativos, se requerirá una respuesta eficaz que quizá se encuentre en esos factores que creemos poco importantes.

Por ello, para evaluar una estrategia de negocios, es importante contestar a las siguientes preguntas:

1-¿Son adecuados los objetivos que nos hemos planteado para nuestro negocio?

2-¿Son acertados y convenientes los planes y políticas que pretendemos implementar?

3-Los resultados obtenidos hasta el momento, ¿confirman las premisas en las que hemos sustentado nuestra estrategia de negocio, o las contradicen?

Es bastante difícil demostrar que una estrategia de negocios es óptima, por lo que no se puede garantizar que funcionará, hasta que realmente lo haga. Por ello, siempre es conveniente someter la estrategia a prueba, con el fin de determinar sus principales omisiones. Los criterios que se deben utilizar para poner a prueba una estrategia de negocios son los siguientes:

-Consistencia: verificar que no existan metas ni políticas inconsistentes entre sí. Debe haber coherencia en los actos de la organización.

-Consonancia: debe existir una respuesta adaptativa al medio ambiente externo y a los cambios relevantes que se van produciendo en el mismo. La clave para evaluar la consonancia es comprender cómo se llegó a conformar el negocio, tal como se encuentra funcionando hoy.

-Factibilidad: se refiere a que los recursos financieros de una empresa son cuantificables, y por ende, suelen ser la primera limitación con que se topa un plan estratégico. Por ello, dicho plan debe ser realista y factible desde el punto de vista de no exceder los recursos financieros de los que dispone la organización.

Hay que dejar claro que las estrategias de evaluación son mecanismos de gran utilidad para fijar puntos de referencia de progreso y control efectivo en el camino que decidimos para que transite una organización.

2.4.6 Beneficios de la planeación estratégica

Las organizaciones se enfrentan a numerosos retos derivados de su existencia en un entorno en continuo cambio que reconfigura los escenarios políticos, sociales y económicos donde actúan. Por ello, la planificación estratégica es una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización. Para ello se establecen objetivos estratégicos a medio plazo y se diseñan mecanismos para alcanzarlos.

En momentos como el que vivimos actualmente, en continuo y veloz cambio, se podría pensar que hacer un análisis a medio/largo plazo sobre el futuro no tiene sentido, dados los numerosos factores que crean incertidumbre. Sin embargo, la planificación estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y

permeable continuamente a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés. Por tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso. Si una organización aborda la planificación estratégica desde este enfoque puede encontrar otras ventajas a esta herramienta como:

- Aumento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas.
- Aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas
- Prepara a la organización para estar al día de los cambios, y la prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos
- Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos

La planificación estratégica es el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir que es una organización, que hace y por qué lo hace. Ayuda a formular su misión (carisma, identidad, valores, razón de ser) y, partiendo de ella proyectarse hacia el futuro a medio plazo, visualizando como desea ser dentro de unos años (visión)

2.4.6.1 Beneficios Financieros de la planeación estratégica:

- Las empresas que realizan planeación estratégica son más exitosas
- Si se realiza planeación estratégica la empresa obtiene mayor rentabilidad.
- Al realizar planeación estratégica la empresa mantiene y mejora su posición competitiva.
-

2.4.6.2 Beneficios no Financieros de la planeación estratégica:

- Mayor productividad
- Menor resistencia al cambio
- Concordancia entre desempeño y resultados
- Capacidad de prevención de problemas
- Más facilidad para asignar recursos
- Disciplina y formaliza la administración.

2.5 Plan de implantación de la acción clave de éxito

A continuación se presenta la planificación de la etapa de desarrollo de la acción clave de éxito

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred	Nombres de los recursos	
1		DESARROLLO DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO	19 días	mar 01/09/15	vie 25/09/15			
2		Reunión con Asesora para la definición de estrategias	1 día	mar 01/09/15	mar 01/09/15		Equipo Consultor y Asesora	
3		Formulación de Misión y Visión	6 días	mié 02/09/15	mié 09/09/15		Equipo Consultor y Asesora	
4		Formulación de Valores y Objetivos Estratégicos	6 días	jue 10/09/15	jue 17/09/15		Equipo Consultor y Asesora	
5		Elaboración del Diseño del arte de Misión, Visión y Valores	3 días	jue 17/09/15	lun 21/09/15		Equipo Consultor y Diseñadora	
6		Presentación de Avance	1 día	mar 22/09/15	mar 22/09/15		Equipo Consultor	
7		Solventar observaciones	2 días	mié 23/09/15	jue 24/09/15		Equipo Consultor	
8		Entrega de Informe ACE	1 día	vie 25/09/15	vie 25/09/15		Equipo Consultor	
9		PRESENTACIÓN A RESTAURANTE BARRACUDA FOODS ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO	24 días	jue 01/10/15	mar 03/11/15			
10		Reunión de Equipo consultor para la elaboración de presentación	3 días	jue 01/10/15	lun 05/10/15		Equipo Consultor y Asesora	
11		Presentación de propuesta al Asesor	1 día	mar 06/10/15	mar 06/10/15		Equipo Consultor y Asesora	
12		Presentación a Gerente General de Barracuda de la Propuesta del Plan Estratégico y Arte	1 día	mar 20/10/15	mar 20/10/15		Equipo Consultor	
Proyecto: Plan Estratégico Resta		Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas		
Fecha: lun 23/11/15		División		Tarea manual		Hito externo		
		Hito		solo duración		Fecha límite		
		Resumen		Informe de resumen manual		Progreso		
		Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual		
		Tarea inactiva		solo el comienzo				
		Hito inactivo		solo fin				

Id		Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Pred	Nombres de los recursos	ago '15	06 sep '15
									L M X J V S	D L M X J
13			Solventar observaciones del PE y Diseño del Arte	4 días	mar 20/10/15	vie 23/10/15		Equipo Consultor y Diseñadora		
14			Aprobación del Arte por personal del Restaurante	3 días	lun 26/10/15	mié 28/10/15		Gerente General del Restaurante		
15			Impresión del Arte (Misión, Visión, Valores, y Dpticos para colaboradores)	3 días	vie 30/10/15	mar 03/11/15		Equipo Consultor e Imprenta		
16			IMPLEMENTACIÓN DE ACCIÓN CLAVE DE ÉXITO	21 días	mar 10/11/15	mar 08/12/15				
17			Primera Jornada de Socialización del PE	1 día	mar 10/11/15	mar 10/11/15		Equipo Consultor y Personal de		
18			Segunda Jornada de Socialización del PE	1 día	mar 08/12/15	mar 08/12/15		Equipo Consultor y Personal de		
19			INFORME FINAL	10 días	lun 16/11/15	vie 27/11/15				
20			Preparación de Informe Final	3 días	lun 16/11/15	mié 18/11/15		Equipo Consultor		
21			Solventar Observaciones	3 días	jue 19/11/15	dom 22/11/15		Equipo Consultor		
22			Entrega Final	5 días	lun 23/11/15	vie 27/11/15		Equipo Consultor		
23			PRESENTACIÓN FINAL A COMITÉ CALIFICADOR	1 día	vie 11/12/15	vie 11/12/15				
24			Presentación de Acción Clave de Éxito Final	1 día	vie 11/12/15	vie 11/12/15		Equipo Consultor y Comité Evaluador		
Proyecto: Plan Estratégico Resta Fecha: lun 23/11/15 Tarea División Hito Resumen Resumen del proyecto Tarea inactiva Hito inactivo Resumen inactivo Tarea manual solo duración Informe de resumen manual Resumen manual solo el comienzo solo fin Tareas externas Hito externo Fecha límite Progreso Progreso manual										
Página 2										

Id		Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Prede	Nombres de los recursos	ago '15							06 sep '15			
									L	M	X	J	V	S	D	L	M	X	J
25			ENTREGA FINAL DE DOCUMENTO PLAN ESTRATEGICO	4 días	vie 11/12/15	mié 16/12/15													
26			Solventar Observciones de Presentación	3 días	vie 11/12/15	mar 15/12/15		Equipo Consultor											
27			Documento Final Corregido e impreso	1 día	mié 16/12/15	mié 16/12/15		Equipo Consultor											

Proyecto: Plan Estratégico Resta Fecha: lun 23/11/15	Tarea		Resumen inactivo		Tareas externas	
	División		Tarea manual		Hito externo	
	Hito		solo duración		Fecha límite	
	Resumen		Informe de resumen manual		Progreso	
	Resumen del proyecto		Resumen manual		Progreso manual	
	Tarea inactiva		solo el comienzo			
	Hito inactivo		solo fin			

Página 3

III. Parte: Resultados implementación acción clave de éxito

A continuación en la siguiente tabla se resumen los principales resultados obtenidos de la intervención realizada por el equipo consultor en el periodo comprendido entre el 16 de junio al 10 de noviembre de 2015.

Área-subárea intervenida: dirección estratégica – misión – visión / objetivos estratégicos

Antes de la intervención	Después de la intervención	Evidencias
Los empleados desconocen la filosofía de trabajo del restaurante bajo el cual todos deben estar enfocados	Todo el personal del restaurante ha tomado como propios los elementos del marco estratégico y ahora forman parte de la filosofía de trabajo.	Se presentan fotografías del taller de socialización desarrollado con el personal del restaurante (Ver anexo 3)

Los empleados desconocen el rumbo a seguir de la empresa como visión y misión para lograr los resultados	Cada empleado ha sido informado del rumbo que la alta gerencia quiere para el restaurante y conocen lo importante que es su participación en el logro de esos objetivos.	Se presentan fotografías del taller de socialización desarrollado con el personal del restaurante (Ver anexo 3)
No se cuenta con valores propios del negocio que guíen el comportamiento del personal	Se han establecido por escrito los valores que el personal del restaurante debe demostrar con su comportamiento y que los hace identificarse más con la empresa.	Se presentan fotografías del taller de socialización desarrollado con el personal del restaurante (Ver anexo 3)
		Se presentan fotografías del taller de

No se cuenta con material impreso que siempre este recordando el camino a seguir por parte de los empleados.	Se realizó el diseño e impresión de carteles que contienen visión, misión, y valores para recordar siempre el camino a seguir en el restaurante la vista del personal y los clientes del Restaurante	socialización desarrollado con el personal del restaurante (Ver anexo 3)
--	--	---

Conclusiones del Equipo Consultor

Barracuda Foods, fue fundado por Don Carlos Simán en el año 2008, es un restaurante con enfoque deportivo que se especializa en servir productos derivados de los mariscos, son conocidos por los productos originales que ofrece, entre los que se encuentran las pizzas de marisco. Ofrecer un espacio de tranquilidad donde las personas lleguen a quitarse el estrés y encontrar en el servicio una atención personalizada, lo cual constituye su estrategia diferenciadora con respecto a la competencia. Actualmente se encuentran formando parte de ARES que es una Asociación de Restaurantes que les ayudan con capacitaciones y contrataciones del personal, atendiendo el segmento de empresas que giran alrededor de la zona.

El negocio cuenta con las siguientes fortalezas: autonomía, productos de calidad y originales, se realiza un buen análisis de los proveedores, el desempeño del personal es muy bueno lo cual ha generado que se tenga personal con un buen clima laboral y motivado en el desarrollo de su trabajo. No obstante como en todo negocio que busca la perfección fue necesario identificar áreas de oportunidad las cuales se requieren ser intervenidas para lograr ser sostenibles en el tiempo. Las principales áreas de oportunidad identificadas son las siguientes:

Área	Subáreas
Dirección Estratégica	Misión - Visión
Dirección Estratégica	ObjetivosEstratégicos
Mercadeo y Ventas	Relación con los clientes
Mercadeo y Ventas	Gestión de ventas
Producción y Operaciones	Distribución de planta
Finanzas	Administración Financiera
RecursosHumanos	Política de Personal

Haciendo un análisis detallado de cada una de las áreas de oportunidad se considera que la acción clave de éxito a desarrollar debe enfocarse en la dirección estratégica mediante el diseño y elaboración un plan estratégico que sea el marco de referencia y que oriente el negocio a la rentabilidad, sostenibilidad y competitividad en el mercado considerando cada uno de los elementos que lo componen como punto de partida y que direccionen el rumbo a seguir a lo largo del tiempo.

También consideramos como necesarias acciones complementarias que ayudaran a consolidar la base de crecimiento y sostenibilidad que busca logra el negocio a lo largo del tiempo, estas acciones complementarias que

sugerimos son las siguientes: diseñar e implementar estrategias enfocadas a las relaciones con los clientes, Trabajar y diseñar planes estratégicos para una buena gestión de venta, Diseñar proceso de reclutamiento de personal propio con planes de incentivos según las necesidades del personal, hacer una buena distribución en planta del negocio para hacer más eficiente sus procesos y contar con herramientas financieras que ayuden a la toma de decisiones y una mejor gestión del negocio.

En este mundo globalizado con acceso a mucha información por parte de los consumidores, y competencias agresivas que buscan la innovación constantemente se vuelve necesario la implementación de herramientas y estrategias que ayuden a mantener la rentabilidad del negocio y lograr la sostenibilidad a lo largo de los años, Barracuda tiene la ventaja de contar con productos innovadores y de calidad, con precios competitivos solo falta implementar un plan estratégico que ayuda a definir el camino a seguir en busca de lograr mantenerse firmes y competitivos en el mercado.

Referencias

- Patrick J. Below, George L. Morrissey y Betty L. Acomb (BELOW, Patrick J., MORRISEY George L., ACOMB Betty L. The Executive Guide to Strategic Planning Jossey-Bass Inc., Publishers, USA 1987)
- Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer (GOODSTEIN Leonard D., NOLAN Timothy M., PFEIFFER J. William, Planeación Estratégica Aplicada”, Edit. Mc graw Hill, Colombia, 1999.),
- CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997
- Marianela Armijo. (2011). Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público. En Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público (105). Santiago de Chile: CEPAL.
- Kelly Dumorné (2012) Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres centros de acopio de leche vinculados al centro de gestión de paillaco, región de los ríos, Chile. estudio de casos (Tesis de Magister) Universidad Austral de Chile, Valdivia-Chile
- Mario Muchnik. (2000). Del Taller de Mario Muchnik, 2000. 2015, de Léxico editorial Sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2012). El plan estratégico en la práctica. En El plan estratégico en la práctica (387). Madrid: Esic Editorial.

- Dess, Gregory G.;Lumpkin, G. T.. (2003). Dirección Estratégica. En Dirección Estratégica (560). USA: Mcgraw Hill.
- Lizette Brenes Bonilla. (2003). Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes. En Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes (170). Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- José g. Vargas-Hernández, Irene j. Guillén Mondragón. (2004). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. 2015, de University of California at Berkeley Sitio web: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/156/html.

Anexos

Anexo 1 - Informes de seguimiento

Informe de seguimiento de la primera entrevista que se realizó al representante de Barracuda

 **Universidad Tecnológica**
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Entrevista

Fecha: 16/06/2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Joselyn del Carmen Olavio de Rodriguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Edwin Ernesto Ortega Morales</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Erick Quahí Romero Mena</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Entrevista al gerente del restaurante.
para aplicar la herramienta de
diagnostico.

Firma del Empresario: [Firma] ONE DERO

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

16-06-2015 – Restaurante Barrakuda. Equipo consultor realizando entrevista al Sr. Omar Doño.



27-08-2015 - Presentación de fortalezas y áreas de oportunidad al Sr. Omar Doño, representante de Barracuda Foods

 **Universidad Tecnológica**
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: presentación fortalezas y áreas de Oportunidad
Fecha: 27/08/2015
Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Joselyn del Carmen Ortaño de Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Eduin Ernesto Ortega Morales</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Erick Durán Romero Mena</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

- Presentación al empresario de fortalezas y áreas de oportunidad.
- Elección de la acción clave de éxito a implementar.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

11-09-2015 - Presentación de avance de la acción clave de éxito al Sr. Omar Doño.

 **Universidad Tecnológica**
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Presentación Avance Acción Clave de Éxito

Fecha: 11/09/2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Jaymin del Corral Ocampo de Rodriguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Eduin Ernesto Ortega Morales</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Orick Darabi Romero Mena</u>	<u>[Firma]</u>

Breve descripción de la actividad realizada:

Presentación al representante de Barracuda de
acción Clave de Éxito - plan estratégico y
plan de Socialización para su debida
validación.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

11-09-2015 - Facultad de Maestrías UTEC. Sr. Omar Doño con Jazmín de Rodríguez, Edwin Ortega y Erick Romero. Presentación avance acción clave de éxito.



27-10-2015 – Facultad de Maestrías UTEC, presentación del plan de socialización del marco estratégico.

 **Universidad Tecnológica**
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: presentación plan de socialización
Fecha: 27/10/2015
Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Jazmin del Carmen Aguayo de Rodriguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Eduin Ernesto Ortega Morales</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Erick Duran Romero Mena</u>	

Breve descripción de la actividad realizada:
presentación del plan de socialización
para aprobación.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexar fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

27-10-2015 –

Facultad de Maestrías UTEC, presentación del plan de socialización del marco estratégico.



10-11-2015 - Taller de divulgación del marco estratégico con el personal de Barracuda

 **Universidad Tecnológica**
Nuestro Compromiso es la Innovación

INFORME DE SEGUIMIENTO

Actividad realizada: Taller de Divulgación

Fecha: 10/11/2015

Equipo Consultor:

Nombre y Apellidos	Firma
<u>Josmín del Carmen Acuña de Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Eduin Ernesto Ortega Morales</u>	<u>[Firma]</u>
<u>Erick Alexi Romero Mena</u>	

Breve descripción de la actividad realizada:

Taller de divulgación con personal del Restaurantes para dar a conocer el plan estratégico.

Firma del Empresario: [Firma]

Se deben anexas fotos donde este todo el grupo como comprobación que todos han participado

10-11-2015 - Restaurante Barracuda - Sr. Doño con Jazmín, Edwin y Erick – Entrega de primer arte del marco estratégico



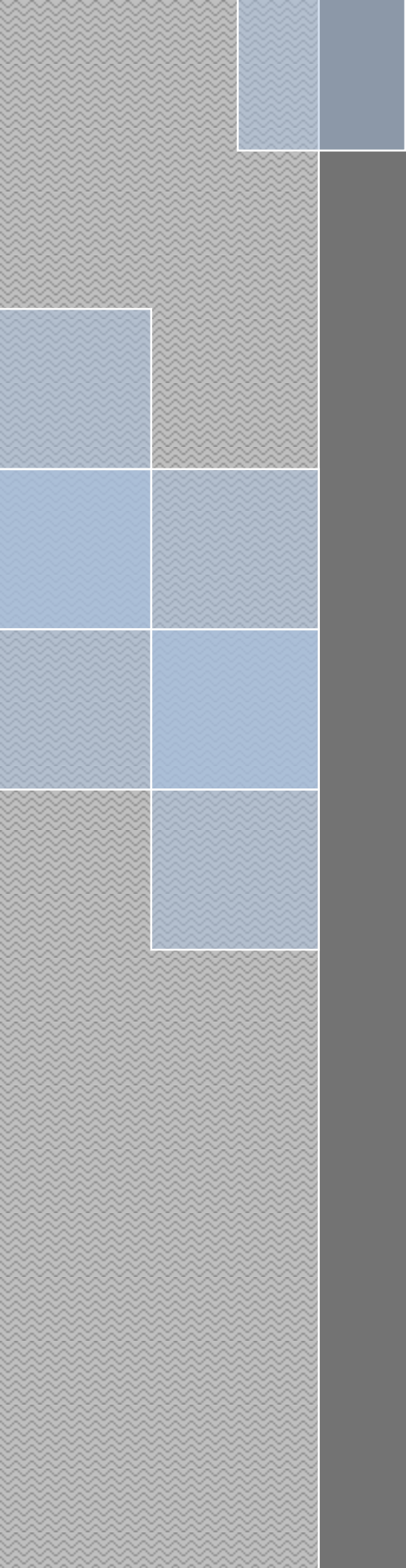
10-11-2015 Restaurante Barracuda – Personal de restaurante recibiendo el taller de divulgación del marco estratégico.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – Personal de restaurante recibiendo el taller de divulgación del marco estratégico.



Anexo 2 - Plan de Socialización.



Plan de Socialización del Marco Estratégico

**Barracuda Foods,
S.A. de C.V.**



Índice

Introducción.....	i
Objetivos.....	1
Elementos a socializar.....	2
Fases para socializar el plan estratégico.....	5
Fase 1. Socialización con el personal del restaurante.....	5
Acción 1. Impresión de elementos del marco estratégico.....	7
Acción 2. Impresión de trípticos conteniendo la misión, visión y valores ...	11
Acción 3. Jornada de presentación y socialización con el equipo ..	14
Acción 4. Difusión periódica a través de carteleras informativas mensuales.....	17
Acción 5. Reuniones mensuales de socialización con el personal del restaurante.....	19
Fase 2. Divulgación y promoción con los clientes.....	21
Fase 3. Adopción de la nueva filosofía.....	23
Acción 1. Nuevas actividades de atención y servicio al cliente.....	24
Acción 2. Cambios en la imagen del restaurante.....	25
Acción 3. Formación y capacitación al personal.....	26
Recomendaciones.....	29

I. INTRODUCCIÓN

El Plan estratégico es el producto de un trabajo colectivo, como necesariamente lo será su puesta en marcha y desarrollo. Este plan ha sido posible con la participación de muchas personas vinculadas a Barracuda Foods con el apoyo de estudiantes de la Maestría de Administración de Negocios de la Universidad Tecnológica de El Salvador. Desde aquí se ve un esfuerzo en conjunto que se ha materializado de distintas formas a través de aportaciones, ideas, opiniones, información y propuestas.

El Plan Estratégico, guía el cumplimiento de los objetivos y permite que la empresa tenga clara la dirección que debe de tomar y las estrategias que debe de seguir para alcanzar las metas establecidas.

El desconocimiento de los objetivos estratégicos conlleva a que los colaboradores de la empresa, en la ejecución de las funciones asignadas por superiores, no conozcan cual es la contribución de cada uno, para lograr la generación de valor. En consecuencia, podrían no estar dando aportes importantes a la gestión de la empresa.

II. OBJETIVOS

Objetivo General:

- Socializar con los colaboradores los elementos que componen el nuevo plan estratégico del negocio.

Objetivos Específicos:

- Sensibilizar a los colaboradores sobre las estrategias que permitan posicionar el negocio.
- Desarrollar en los colaboradores una filosofía de trabajo competitiva y de mejora continua.

1. Elementos a socializar

El alineamiento efectivo de los empleados con la estrategia es un factor crítico de éxito. Por este motivo, se hace necesario para el restaurante Barracuda Foods socializar el plan estratégico a todos los colaboradores del negocio.

Con esto se pretende crear conciencia y promover conductas que incrementen la comprensión del Plan estratégico y la auto-motivación para el cumplimiento de objetivos y en consecuencia, la ejecución de la estrategia.

Los elementos del plan estratégico de restaurante Barracuda Foods a socializar son los siguientes:

- **Visión:**

Representa el futuro, donde quiere estar la empresa. La visión que se ha planteado es la siguiente:

Ser reconocidos en El Salvador como un Restaurante & Bar al que todos quieran ir, siendo referentes en el servicio, calidad, innovación y originalidad de los productos de mariscos, para satisfacer a nuestros clientes con una grata experiencia y acercando nuestros productos hasta la puerta de tu casa.

- **Misión:**

Representa la razón de ser de la empresa. La misión que se ha planteado es la siguiente:

Somos un Restaurante & Bar comprometidos con proveer a nuestros clientes de una grata experiencia, que permita quitar el estrés a través de un ambiente de confianza, una excelente atención al cliente y con la mejor calidad e innovación de los productos que ofrecemos.

- **Valores:**

Son los que definen la actitud, comportamiento y carácter, tiene el sentido de reflejar lo que realmente importa para la organización, son los fundamentos de la cultura de la empresa.

A Continuación se describen cada uno de los valores que representarán al restaurante Barracuda Foods:

Servicio	• Desarrollamos en nuestros colaboradores su capacidad y creatividad a favor del servicio al cliente, considerando al cliente nuestra razón de ser.
Amigabilidad	• Nos preocupamos por crear un ambiente relajado, cómodo y cordial, para nuestro clientes.
Dedicación	• Nos enfocamos en lograr una alta productividad, innovación y competitividad para la satisfacción plena de nuestros clientes.
Honestidad	• Somos transparentes en nuestro actuar con clientes, colaboradores y proveedores, para establecer relaciones duraderas.
Calidad	• Nuestro compromiso es lograr la mejora continua mediante la aplicación de estándares en todos los procesos.

2. Fases para socializar el plan estratégico

Existen diversos medios que se implementarán para comunicar y socializar el Plan Estratégico aprobado por la alta dirección, al interior y exterior del restaurante.

En general, los pasos que se seguirán son:

1. Socialización con todo el personal del restaurante, desde la gerencia del restaurante hasta todos los colaboradores.
2. Realizar un lanzamiento a través de estrategias de difusión y promoción, donde se dará a conocer al público en general.
3. Adopción de una nueva filosofía.

A continuación, se detalla la descripción de las tres fases propuestas a implementar, dentro del plan de socialización del plan estratégico de la empresa. Cabe aclarar que como parte de esta consultoría, el equipo consultor acompañará únicamente en la implementación y ejecución de la fase 1.

Correrá por cuenta de la gerencia el implementar y ejecutar la segunda y tercera fase, las cuales el equipo consultor deja propuestas en un nivel de detalle suficiente para su implementación. Se incentiva a la gerencia a impulsar las etapas 2 y 3 recomendadas, para continuar con la socialización del plan estratégico de Restaurante Barracuda Foods y darle sostenibilidad en el tiempo.

Fase 1. Socialización con el personal del restaurante

Objetivo: socializar con el personal el plan estratégico construido y validado por la gerencia para continuar con la mejora continua del negocio.

1.1. La socialización iniciará con la gerencia del restaurante, la cual se realizará a través de una presentación, donde se compartirá la versión final del plan estratégico con cada uno de sus componentes. Se hará con el objetivo de crear una cultura organizacional orientada desde las máximas autoridades hacia el interior y exterior del negocio, haciendo entrega del documento oficial impreso.

1.2. Por otra parte, se compartirá de manera oficial el plan estratégico con el personal restante, con el objetivo de generar un apropiamiento del marco estratégico para que sea incorporado a la cultura organizacional.

Las acciones a implementar en esta fase son las siguientes:

1. Publicación impresa de los elementos del marco estratégico: misión, visión y valores.
2. publicación impresa de trípticos conteniendo la misión, visión y los valores.

3. Jornada de presentación y socialización del plan estratégico con el equipo. (describir cada una de las actividades con la intención de dejar claro de que se trata cada uno cada fase)
4. Difusión periódica a través de medios impresos: (carteleras informativas y boletines mensuales)
5. Reuniones mensuales de socialización con el personal del restaurante.

Acción 1. Impresión de elementos del marco estratégico.

Objetivo: Contar con un plan estratégico impreso de forma gráfica que permita su visibilidad en el interior y exterior del restaurante.

En esta acción se reproducirá cuatro ejemplares de la visión, misión y valores, los cuales se recomienda sean colocados en las áreas de fácil visibilidad del personal y clientes. Las áreas propuestas son: caja, la gerencia, restaurante y área de bar.

Con esto se pretende transmitir un mensaje de la proyección del restaurante, la razón de ser y a donde se quiere llegar los próximos años.

La línea gráfica propuesta es la siguiente:

Ser reconocidos en
El Salvador como un
Restaurante & Bar al que
todos quieran ir, siendo
referentes en el servicio,
calidad, innovación y
originalidad de los
productos de mariscos,
para satisfacer a nuestros
clientes con una grata
experiencia y acercamos
nuestros productos hasta
la puerta de tu casa



Somos un Restaurante & Bar comprometidos con proveer a nuestros clientes de una grata experiencia, que permita quitar el estrés a través de un ambiente de confianza, una excelente atención al cliente y con la mejor calidad e innovación de los productos que ofrecemos.



Servicio. Desarrollamos en nuestros colaboradores su capacidad y creatividad a favor del servicio al cliente, considerando al cliente nuestra razón de ser.

Amigabilidad. Nos preocupamos por crear un ambiente relajado, cómodo y cordial, para nuestro clientes.

Dedicación. Nos enfocamos en lograr una alta productividad, innovación y competitividad para la satisfacción plena de nuestros clientes.

Honestidad. Somos transparentes en nuestro actuar con clientes, colaboradores y proveedores, para establecer relaciones duraderas

Calidad. Nuestro compromiso es lograr la mejora continua mediante la aplicación de estándares en todos los procesos.

NUESTROS VALORES



Pizza SeaFood & Ribs



Plan táctico:

El plan táctico que se propone para esta acción, es el siguiente:

Fase	Acción	Responsable	Medio	Fecha
Socialización con el personal del restaurante	Impresión de elementos del marco estratégico	Equipo consultor	Físico	noviembre

Acción 2. Impresión de Dípticos conteniendo la misión, visión y valores

Objetivo: sensibilizar al personal mediante material impreso de bolsillo (dípticos) que contenga los elementos del plan estratégico y que pueda ser entregado al personal del restaurante, este lo podrán llevar con ellos siempre y hasta lo pueden compartir con sus familiar y generar una mejor identidad y compromiso.

Descripción del material: cada tríptico consta de seis caras y las medidas de cada una de ellas es: Ancho: 11 centímetros y Alto: 7 centímetros. El tríptico ya doblado conserva las mismas medidas que cada una de las caras.

Se imprimirán un total de 50 ejemplares de los cuales se entregaran uno a cada miembro de la empresa, en cada uno de ellos se imprimirá misión, visión y los valores de Barracuda.

Lado 1 Frente: Contiene el logo de Barracuda y una frase que invita a vivir la nueva experiencia.



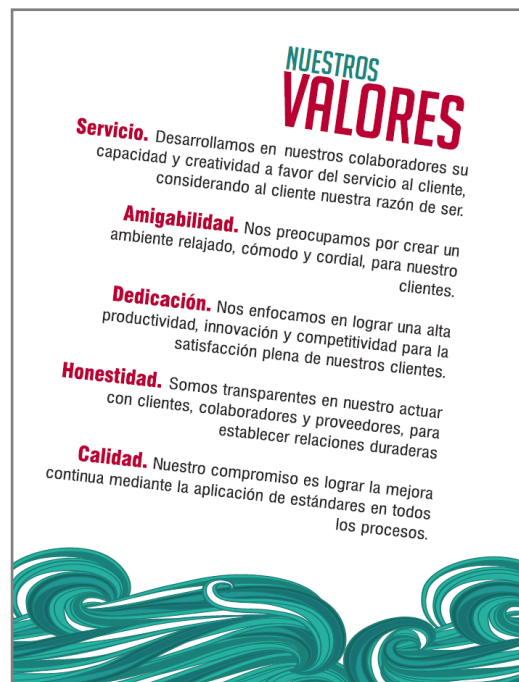
Lado 2: Describe la Visión del plan estratégico.



Lado 3: Describe la Misión del plan estratégico.



Lado 4: Describe los valores del plan estratégico



Fase	Acción	Responsable	Medio	Fecha
Socialización con el personal del restaurante	Impresión de trípticos del marco estratégico	Equipo consultor	Físico	noviembre

Acción 3. Jornada de presentación y socialización con el equipo.

Objetivo: dar a conocer el plan estratégico al personal del restaurante.

En esta acción, se desarrollará una jornada tipo taller, con todo el personal del restaurante, donde se les presentará el plan estratégico y sus componentes, la razón de ser, proyecciones, valores y objetivos estratégicos, con la intención de sensibilizar y empoderar al personal. El tiempo de duración del taller, será de dos horas y se realizará en el área del restaurante.

Plan táctico:

Fase	Acción	Responsable	Medio	Fecha
Socialización con el personal del restaurante	Jornada de presentación y socialización con el personal	Equipo consultor	Taller	noviembre

La Metodología a desarrollar en el taller, es la siguiente:

Se compartirá el proceso de construcción del plan estratégico, a través de una metodología participativa en la que puedan presentar sus expectativas ante las proyecciones que se plantea el restaurante. La dinámica a utilizar es la de los vagones del tren, donde se muestre cada etapa del proceso de construcción del plan estratégico.

Posteriormente se presentará cada uno de los elementos que conforman la estrategia del restaurante.

La carta didáctica a ejecutar en el taller, es la siguiente:

Jornada 1: Taller de socialización

Fecha:

29 de Octubre de 2015

Día	Hora	Tema	Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo
	08: 00	Dinámica de Presentación	Presentación	Equipo Consultor	Tarjetas de Colores, plumones	20 minutos
1	08:20	Objetivo de la Jornada	Diálogo	Equipo Consultor	Cañón y Lapto	10 minutos
	08:30	Antecedentes	Dinámica de vagones de tren, donde cada vagón presente una etapa del proceso	Equipo Consultor	Cañón y Lapto	30 minutos
	9:00	Construyendo La misión y la Visión de Barracuda	Dinámica: Hacer dos grupos un grupo armara la misión y el otro grupo armara Visión.	Equipo consultor	Pliego de papel Bond Tarjetas que contengan frases de misión y visión para armarla	30 Minutos
	9: 30	Reflexión de nuestra misión y Visión	Participación de los asistentes	Equipo consultor		10 Minutos
	9: 40	Conociendo y viviendo nuestros valores	Dinámica: Hacer 5 grupos y que cada Grupo representa un valor, debe hacer un dibujo relacionado a lo que hacen en su trabajo y que represente al valor que le corresponde, y luego contar una experiencia donde crean que vivieron ese valor haciendo su trabajo	Equipo consultor	Papel Bond Lapiz Colores Tijeras	30 Minutos
	10:10	Reflexión de los valores	Participación de los asistentes	Equipo consultor		10 Minutos
	10:20	Preguntas y Respuestas	Diálogo	Equipo Consultor	Tarjetas de Colores, plumones	15 minutos
	10:35	Dinámica de Cierre				15 minutos

Acción 4. Difusión periódica a través de carteleras informativas mensuales.

Objetivo: incidir en el personal para la construcción de una cultura informativa al personal del restaurante.

Con esta acción se pretende generar una cultura de información a través de los medios de información, como son:

- a) Las carteleras que se publican en las redes sociales como Facebook
- b) Carteleras informáticas internas dirigidas al personal
- c) Diseño de una cartelera mensual impresa que comunique las actividades más importantes desarrolladas por el restaurante.

En la cartelera se pretende colocar información referente a la promoción de la práctica de los valores del negocio, y los resultados que se vayan alcanzando en el cumplimiento de la visión y misión.

Se pretende que con estas estrategias se vaya construyendo una cultura de identidad con la dinámica del restaurante.

A continuación se presenta un ejemplo de una cartelera informativa.

Cartelera informativa



Nos gustaría que nos cuentes
como desde tu puesto de trabajo
prácticas el valor de la Calidad...



Plan táctico:

El plan táctico que se propone para esta acción, es el siguiente:

Fase	Acción	Responsable	Medio	Fecha
Socialización con el personal del restaurante	Difusión periódica a través de medios impresos: (carteleras informativas y boletines mensuales)	Equipo consultor / gerencia del restaurante	Digital	Noviembre

Acción 5. Reuniones mensuales de socialización con el personal del restaurante.

Objetivo: aprovechar las reuniones mensuales programadas para presentar los avances del plan estratégico del negocio.

En esta acción, se pretende que la gerencia general del restaurante impulse una cultura de información durante las reuniones mensuales ya establecidas con el personal, para tratar temas relacionados al plan estratégico.

La intención es informar oportunamente los logros, los cambios y proyecciones del negocio en función de lograr los objetivos estratégicos planteados, donde se propicie un espacio participativo que motive al personal a sentirse identificado con el negocio.

La gerencia debe de impulsar una cultura participativa que genere en el personal una identidad de responsabilidad y de contribución para el alcance de los objetivos del restaurante.

Plan táctico:

El plan táctico que se propone para esta acción, es el siguiente:

Fase	Acción	Responsabl e	Medio	Fecha
Socialización con el personal del restaurante	Reuniones mensuales de socialización con el personal del restaurante.	gerencia del restaurante	Presentaciones/Dialo go	Todos los meses

Se espera que con la ejecución de estas cinco acciones correspondientes a la fase 1 del plan de socialización del plan estratégico, se haya logrado la sensibilización en el personal del restaurante y se fortalezca la identificación y compromiso hacia Barracuda Foods.

En esta primera fase, el equipo consultor acompaña los procesos antes detallados.

A continuación, se detallan la segunda y tercera fase, lo cual es un conjunto de recomendaciones que incentiva a la gerencia a implementar, para continuar dando valor al negocio y mantener una cultura de mejora continua.

Fase 2. Divulgación y promoción con los clientes.

Objetivo: proporcionar estrategias que contribuya al negocio continuar fortaleciendo el crecimiento y generando valor al negocio.

Se recomienda a la gerencia que implemente estrategias para posicionar al restaurante, ante sus clientes, promoviendo y divulgando la visión, la misión y los valores, con los clientes actuales y potenciales del restaurante.

El propósito es transmitirles el compromiso de una cultura organizacional que busca mejorar sus servicios y que se proyecta ser un restaurante que brinde calidad en cada uno de sus servicios y productos.

Las estrategias que se propone a la gerencia implementar a futuro, por estar fuera de los tiempos de alcance de esta consultoría, son las siguientes:

Material impreso: diseñar y reproducir material de apoyo que permita difundir el marco estratégico a todo nivel, comunicando la misión, visión y valores del negocio, tales como servilleteros, menús, cupones, promocionales, volantes, entre otros.

Cartelera electrónica: promocionar a través de esta herramienta y aprovechando un alto nivel de creatividad, oportunidad y circulación para

socializar con una periodicidad definida, la socialización de acciones del plan estratégico, incluyendo otra diversidad de temas, que posicionen al negocio.

Correo electrónico: establecer una comunicación a través de correo electrónicos con cada uno de los clientes. Esto permitirá una comunicación inmediata y personalizada con un alto nivel de perceptibilidad y funcionalismo.

Material audiovisual y multimedia: Diseñar un spot de publicidad al interior del restaurante, utilizando el equipo existente (TV y radio), el cual permitirá difundir la nueva filosofía de servicio a los clientes.

Redes Sociales: implementar y transmitir la difusión de aspectos importantes del marco estratégico, a través del uso de las redes sociales: Facebook, fan page, twitter y otros, con la intencionalidad incidir en clientes existentes y potenciales del restaurante implementando estrategias participativas.

Plan táctico:

El plan táctico que se propone para esta acción, es el siguiente:

Fase	Acción	Responsable	Medio	Fecha
Divulgación y promoción con los clientes	Material impreso	Gerencia restaurante	del Físico	Enero y febrero 2016.
	Cartelera electrónica	Gerencia mercadeo	de Físico/electrónico	Febrero/marzo 2016.
	Correo electrónico	Gerencia mercadeo	de Electrónico	Enero 2016.
	Material audiovisual y multimedia	Gerencia general	Electrónico	Mayo 2016
	Redes sociales	Gerencia mercadeo/general	Electrónico	Enero 2016 en adelante

Fase 3. Adopción de la nueva filosofía

Objetivo: adoptar una nueva filosofía del negocio, en donde, el personal y clientes, visualicen los cambios que se están impulsando al interior del negocio.

Es una fase donde la alta gerencia del restaurante, deberá tomar decisiones críticas que llevarán a Barracuda a renovarse, aumentar valor y continuar siendo una excelente opción para sus clientes.

Objetivo: Adoptar una filosofía que permita la fidelización de los clientes y el compromiso del personal del restaurante.

En esta fase, se impulsa a la gerencia general del restaurante a trabajar por establecer una nueva filosofía de atención y servicio a los clientes, con el fin de generar cambios sustanciales y mejores beneficios al negocio.

Las estrategias propuestas en esta fase son las siguientes:

1. Nuevas acciones de atención y servicio al cliente
2. Cambios en la imagen del restaurante
3. Formación y capacitación al personal

Acción 1. Nuevas actividades de atención y servicio al cliente

Objetivo: innovar en los servicios y productos, para lograr una fidelización de los clientes y establecer una cultura de identidad y compromiso del personal.

En esta acción se recomienda trabajar en la incorporación de nuevas propuestas de atención y servicios a los clientes, este elemento dará valor al negocio. Se pueden adicionar actividades artísticas y deportivas que caracterice al negocio como un restaurante innovador y dinámico. Se puede destacar algún asocio con la empresa privada que de plus a los clientes que visitan al restaurante y hacerlos partícipes de promociones y descuentos de otros servicios.

Acción 2. Cambios en la imagen del restaurante

Objetivo: orientar hacia un cambio que refresque la imagen del restaurante.

Es necesario pensar en renovar la imagen del restaurante, con el objetivo de ofrecer al cliente una imagen fresca e innovadora, que pretenda enviar un mensaje de mejorar continua en la calidad de los productos.

Eso lleva a realizar cambios tales como:

- a) Renovar la imagen y el ambiente de atención.
- b) Renovar la imagen y distintivos que utiliza el personal
- c) Hacer una propuesta de diseño del logo que representa al restaurante.
- d) Renovar equipo y herramientas que se utilizan para el servicio a los clientes.
- e) Incluir otros productos a la oferta establecida, con el propósito de ofrecer nuevos productos a otro segmento de clientes.

Plan táctico:

El plan táctico que se propone para esta acción, es el siguiente:

Fase	Acción	Responsable	Medio	Fecha
Adopción de la nueva filosofía	Cambios en la imagen del restaurante	Gerencia general	físico	A discreción de la gerencia
	Distintivos del personal (camisas, gorras, delantales)			
	Renovación del logo			
	Renovación de equipos y herramientas			
	Ampliar la oferta de productos			

Acción 3. Formación y capacitación al personal

Objetivo: fortalecer las habilidades y competencias del personal, para ofrecer un mejor servicio al cliente.

Esta acción propone a la gerencia general, fomentar una cultura de formación y capacitación continua al personal. Este elemento, es de importancia para mantener un restaurante dinámico e innovador con la vista puesta en la competitividad y servicio al cliente.

Se sugiere hacer uso de los servicios de Insaforp y de las asociaciones de restaurantes y turismo, quienes tienen una oferta especializada de cursos y talleres, en temáticas relacionadas con el giro del negocio.

En general, los temas a reforzar que se recomiendan para todo el personal, son:

- a) Servicio al cliente
- b) Habilidades humanas de tipo social: Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Inteligencia emocional
- c) Técnicas según sea el caso: Preparación de bebidas con licor y cocteles; preparación de alimentos, buenas prácticas de manufactura.

En el caso de quienes dirigen personal, se sugiere agregar los siguientes temas:

- a) Liderazgo y dirección de personal
- b) Gestión administrativa y de Control, usando indicadores de gestión.

Plan táctico:

El plan táctico que se propone para esta acción, es el siguiente:

Fase	Acción	Responsable	Medio	Fecha
Adopción de la nueva filosofía	Formación y capacitación del personal	Gerencia del restaurante	físico	Hacer plan anual, para 2016.

RECOMENDACIONES

1. Aun cuando el equipo consultor acompañe a la empresa, como parte de esta consultoría, en la implementación de la fase 1, es de suma importancia, que se implemente el plan estratégico en todas las fases propuestas para la empresa, como un marco de referencia para lograr los objetivos de la misma.
2. Implementar el plan estratégico más allá de la duración de la presente consultoría, garantizará a la empresa la continuidad de los resultados esperados en el tiempo.
3. A lo largo del tiempo y mediante la retroalimentación constante, se pueden agregar o mejorar aspectos del plan estratégico que se ajusten a la realidad cambiante del negocio.
4. Se recomienda que el plan estratégico sea revisado cada tres años, para definir acciones que permitan su continuidad.

5. Como parte del seguimiento, al actual plan y para verificar el logro de los objetivos estratégicos propuestos, se recomienda que estos últimos sean revisados cada año, para medir el avance en el logro de los mismos.

Anexo 3 - Evidencias

10-11-2015 Restaurante Barracuda - Sr. Doño con Jazmín, Edwin y Erick – Entrega de primer arte del marco estratégico



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.
Video.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.

10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.

10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.

10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.
Video motivacional



10-11-2015 Restaurante Barracuda – divulgación del marco estratégico con el personal del restaurante.
Video motivacional.



09-12-2015 Restaurante Barracuda – taller de seguimiento con el personal del restaurante.



09-12-2015 Restaurante Barracuda – taller de seguimiento con el personal del restaurante. Testimonios.



09-12-2015 Restaurante Barracuda – taller de seguimiento con el personal del restaurante desarrollando el tema: trabajo en equipo



09-12-2015 Restaurante Barracuda – taller de seguimiento con el personal del restaurante.

