

Formulación del plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” ubicado en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca

Modalidad Asesoría

Autora

Valeria Orozco Ramírez



Universidad del Valle
Facultad de ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Cartago – Valle del Cauca
2024

Formulación del plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” ubicado en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca

Autora:
Valeria Orozco Ramírez

Trabajo de grado para optar el título de Administradora de Empresas

Asesor:
Augusto Cardona Londoño

Universidad del Valle
Facultad de ciencias de la Administración
Programa Académico de Administración de Empresas
Cartago – Valle del Cauca
2024

Acta de Aprobación

Firma Director

Firma Jurado

Firma Jurado

DEDICATORIA

Deseo hacer la dedicación ante todo a Dios por permitirme prestar mi vida, fuerza, la inteligencia y la capacidad de hacer este trabajo.

Es especialmente dedicado a mi madre, mis amigos, familia y todas las personas que me dijeron que no me rindiera para concluir mi educación universitaria, por apoyarme batallando mi día a día con su comprensión y cariño han sido lo que me a motivado a lograr mi meta.

También lo se dedicó a los profesores que hicieron parte del proceso académico, en especial a mi asesor de trabajo de grado, que con la dedicación, compromiso, exigencia y tolerancia logro transmitirme sus conocimientos.

Finalmente, y no menos importante dedico este trabajo de grado a cada una de las personas que conforman la Universidad del Valle sede Cartago, ya que con su labor aportan a la misión universitaria.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco especialmente a mi madre, que siempre me dijo que estudie y termine la carrera, todos mis esfuerzos se ven reflejados en este proyecto y todo lo hice por ella y por ser mi mayor motivación siempre.

Por la culminación de la tesis agradezco a todos los profesores a quienes debo gran parte de mis conocimientos, gracias por la paciencia, enseñanza y dedicación además de todo lo ya mencionado a que me ayudaron con las dudas durante todo el desarrollo de la misma. A la empresa Bar Luciérnaga y a todos y cada uno de sus colaboradores quienes hicieron posible este proyecto con la información.

A todas las demás personas que aportaron su grano de arena a mi proyecto de grado agradezco mis amigos Katherine Toscano y Mario Sepúlveda que estuvieron conmigo en el apoyo constante en este proceso y a cada uno de los que componen la familia Luciérnaga. Este proyecto de grado es el resultado del esfuerzo, que de frente a él, he puesto a prueba mis capacidades y conocimientos en el desarrollo de una formulación de plan estratégico, el cual he finalizado llenando todas mis expectativas.

Y por último agradecerle a la universidad del valle sede Cartago por abrirme las puertas y permitirme formar con una profesional

Tabla de Contenido

RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
Planteamiento del Problema.....	11
Pregunta de investigación	12
Sistematización del problema	12
Objetivos.....	12
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Justificación.....	13
Antecedentes.....	16
Marco Referencial.....	20
Marco Teórico.....	21
Marco Conceptual	34
Marco Contextual.....	38
Marco Legal	44
Diseño Metodológico.....	48
Desarrollo del trabajo de grado	54
Objetivo 1. Analizar los elementos internos de la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago	54
Objetivo 2. Describir los objetivos externos de la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago	56
Objetivo 3. Conocer el sector al que pertenece la empresa “Bar Luciérnaga” de la ciudad de Cartago para la clasificación de su perfil competitivo.	60
Objetivo 4. Formular un plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” ubicada en la ciudad de Cartago	68
Objetivo 5. Establecer el balance score card y un plan de acción para la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago.	78
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	86
Referencias	87

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Peter Drucker.....	25
Ilustración 2. Estructura Organizacional	27
Ilustración 3: Mapa de cómo llegar a la empresa Bar Luciérnaga	41
Ilustración 4: foto actualizada de la ubicación	42
Ilustración 5. Serie de variaciones anuales	63
Ilustración 6. Árbol de Indicadores Financieros.....	73
Ilustración 7. Organigrama del Bar	74

Lista de figuras

Figura 1. Pirámide de Maslow.....	22
Figura 2. Mapa Conceptual Teoría Burocrática	23
Figura 3. Modelo Michael Porter	24
Figura 4. Registro de empresas nuevas: Año 2021- 2022	38
Figura 5. Registro de empresas nuevas: Personas Naturales y Jurídicas.....	38

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz Marco Conceptual.....	37
Tabla 2. Empresas nuevas por tamaño	44
Tabla 3. Síntesis Diseño Metodológico.....	52
Tabla 4. Mapa Conceptual Diseño Metodológico	52
Tabla 5. Matriz DOFA: Fortalezas y Debilidades.....	56
Tabla 6. Matriz PESTEL	57
Tabla 7. Matriz DOFA: Oportunidades y Amenazas	60
Tabla 8. Intensidad de Rivalidad	65
Tabla 9. Amenazas a Nuevos Competidores	66
Tabla 10. Poder de los Proveedores.....	66
Tabla 11. Poder de los Compradores.....	67
Tabla 12. Productos Sustitutos	67
Tabla 13. Misión y Visión de la Empresa Bar Luciérnaga.....	68
Tabla 14. Valores de la Empresa	69
Tabla 15. Dimensiones Estratégicas	69
Tabla 16. Estrategias DOFA.....	74
Tabla 17. Matriz Competitiva.....	76
Tabla 18. Asignación de Responsabilidades	81

RESUMEN

El presente Trabajo de grado lleva por título, “Formulación del plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” que tiene como objetivo principal estructurar un plan estratégico que acceda al óptimo manejo del Bar, a través de la estructuración, implementación y desarrollo de la estrategia donde se gestionan los planes a futuros.

La manifestación de labores se realiza con apoyo de la herramienta del Balanced Score Card, se ejecuta un análisis desde una perspectiva financiera y analiza el crecimiento de los ingresos. Desde una perspectiva del cliente, niveles de satisfacción, fidelización, compras, aumento de flujo del cliente. Por otra parte, la perspectiva de los procesos internos, se reconoce el nivel de innovación y procesos de operación. Finalmente, desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se revisa la formación del personal en términos de formación de nuevas incorporaciones, periodos de prueba, entrevistas periódicas, capacitación del personal.

Posteriormente se desarrolla la iniciativa de un plan estratégico, en la cual se hace un estudio del entorno, luego se establece el contexto de mejora de la gestión, dado que después de los resultados del análisis se puede observar dificultades en la operación del Bar.

Palabras clave: Bar Luciérnaga, plan estratégico, estructuración, estrategia, Balanced Score Card

ABSTRACT

This degree work is titled, “Formulation the strategic plan for the company “Bar Luciérnaga” whose main objective is to structure a strategic plan that accesses the optimal management of the Bar, through the structuring, implementation and development of the strategy. where future plans are managed.

The manifestation of tasks is carried out with the support of the Balanced Score Card tool, an analysis is carried out from a financial perspective and analyzes the growth of income. From a customer perspective, satisfaction levels, loyalty, purchases, increased customer flow. On the other hand, the perspective of internal processes recognizes the level of innovation and operating processes. Finally, from a learning and growth perspective, staff training is reviewed in terms of training new hires, trial periods, periodic interviews, and staff training.

Subsequently, the initiative of a strategic plan is developed, in which a study of the environment is carried out, then the context for management improvement is established, given that after the results of the analysis difficulties can be observed in the operation of the Bar.

Keywords: Luciérnaga Bar, strategic plan, structuring, strategy, Balanced Score Card.

INTRODUCCIÓN

Este estudio cuenta con el desarrollo de investigación hacia la formulación de un plan estratégico para la empresa Bar Luciérnaga. Esta empresa se destina a la venta de licores. Según Joaquín Rodríguez Valencia “el modelo de planificación estratégica utilizado para la preparación de la propuesta, ya que por sus características es la opción que más se apega a la pequeña y mediana empresa.”

Según lo que plantea Joaquín Rodríguez, la planificación tiene tres etapas: El análisis, las decisiones estratégicas y los planes de acción. En el desarrollo de la investigación se identifican factores internos y externos fundamentales para el triunfo de la organización a futuro. Se recolectaron datos por medio de encuestas realizadas a trabajadores y propietarios donde se procede a estudiar y valorar la situación actual para crear innovaciones que ayuden a mejorar la empresa a largo plazo.

Con el desarrollo del proyecto se puede poner en práctica diversos modelos de planeación estratégica, haciendo que la empresa Bar Luciérnaga consolide las estrategias más acertadas a la hora de la afinidad y fidelización con los clientes, en otros aspectos importante como lo es el personal, en los procesos internos y en la parte financiera que la más importante a mejorar

Planteamiento del Problema

El Bar "Luciérnaga" es un establecimiento que ha estado operando en el parque a la salida del barrio El Poblado ubicado en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca, a comienzos del año 2023 y lleva en funcionamiento durante un año. Sin embargo, a pesar de no contar con una formulación del plan estratégico no puede establecer metas y objetivos a largo plazo, la empresa enfrenta desafíos significativos que obstaculiza su rendimiento y éxito.

En primer lugar, el bar no refleja de manera precisa los deberes y responsabilidades de su personal. Se realiza un estudio total del establecimiento y se hace una pequeña entrevista de 3 preguntas a los empleados, donde se encontraron las falencias del mismo, ya que, esto conduce a expectativas y responsabilidades poco claras para cada empleado, generando confusión y falta de eficiencia en la ejecución como, por ejemplo, un sólo empleado ejecuta diferentes actividades que hace descuidar el fin principal de una buena atención al cliente. ya que la técnica que se utiliza para llegar a estos resultados es por medio de entrevista y encuestas a los clientes más frecuentes del establecimiento y como resultado se observa una respuesta frecuente como lo es una falta de atención al cliente, desorganización en los horarios de apertura ya que afecta negativamente la experiencia de los clientes y su satisfacción.

En segundo lugar, el principal problema que afronta el Bar "Luciérnaga" es la falta de una estructuración estratégica, por falta de la misma ha generado confusión en cuanto a las responsabilidades de los empleados, falta de eficiencia en el servicio y problemas en la gestión de inventario y suministros. (Ponsot B., 2008) también por falta de esta genera pérdidas y más gastos de lo esperado. Por otro lado, la empresa no cuenta con base de una estructura organizacional, además, al no contar con lo establecido los procesos de los

empleados al trabajar a su manera está permitiendo bajas en la demanda del mercado. Otro problema del cual presenta la empresa es que no existe un macro proceso por lo cual la empresa le resulta difícil la coordinación.

Además, Cartago al ser un municipio que se expande cada día, cuenta con una gran variedad de alternativas de entretenimiento o esparcimiento. Pero con bajas expectativas en cuanto a la calidad, atención al cliente, y demás.

Pregunta de investigación

¿Cómo es el plan estratégico que permitirá establecer mejoras en la posición competitiva, fortalecer y permitir mayor crecimiento a la empresa “Bar Luciérnaga” ubicada en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca.

Sistematización del problema

- ¿Cómo está el entorno interno y externo de la empresa?
- ¿Cómo es el perfil competitivo de la empresa?
- ¿Cuál es la filosofía de la empresa?
- ¿Cómo formular un plan de acción?

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” ubicada en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca.

Objetivos Específicos

- Analizar los elementos internos de la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago.

- Describir los factores externos de la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago
- Conocer el sector al cual pertenece la empresa “Bar Luciérnaga” de la ciudad de Cartago para la clasificación de su perfil competitivo.
- Formular un plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” situado en la ciudad de Cartago
- Establecer un diseño de plan estratégico de acción para la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago.

Justificación

Este estudio está dirigido específicamente al Bar Luciérnaga en Cartago; Primero, porque es naturaleza investigadora y proporciona las herramientas necesarias para impulsar estrategias enfocadas a mejorar su posición en el mercado, neutralizar las actividades de los competidores, mejorar los procesos internos enfocados a su calidad y eficiencia.

Para resolver este problema, el bar "Luciérnaga" debe hacerse una revisión de la estructuración de un plan estratégico que ayude a la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente mediante la implementación de procesos estandarizados, la definición de roles y responsabilidades claras para los empleados. Además, ofrecer variedad de productos para la mejora de planificación de inventario y establecer una gestión más efectiva. También abrir un poco más a la innovación y a lo que se presenta hoy en día con base en medios tecnológicos. Asimismo, se requiere un mejor manejo de horarios de apertura y estar con la mejor disposición para optimizar las operaciones y el servicio al cliente.

De la misma forma, identificando los problemas en el plan estratégico del bar "Luciérnaga" se basa en la necesidad de mejorar su rendimiento, eficiencia y satisfacción de

sus clientes. Estas mejoras son necesarias para el éxito y la supervivencia a largo plazo de cualquier empresa industrial y comercial. A continuación, se detallan las principales razones que respaldan la importancia de abordar estos desafíos:

Mejora en la experiencia del cliente: La falta de claridad en los compromisos y los roles de los empleados, así como la falta de eficiencia en el servicio, tienen un impacto directo en la experiencia del cliente. Al abordar estos problemas, el bar "Luciérnaga" puede brindar un servicio más organizado y de calidad, lo que genera en los clientes satisfechos y leales. Esto se traducirá en recomendaciones positivas boca a boca, aumento de la clientela y mayor facturación.

Eficiencia operativa: Implementar procesos estandarizados en el área operativa permitir una mejor gestión del inventario y suministros. Al contar con un control más justo de los productos, se evita la escasez de stock, disminuye las pérdidas económicas y maximiza la rentabilidad. Además, una gestión efectiva y una mayor calidad de los productos contribuye a mantener la estabilidad en la acogida del bar

Competitividad en la industria: Al abordar los desafíos mencionados, el bar "Luciérnaga" puede diferenciarse de la competencia al ofrecer un servicio más eficiente y una experiencia de calidad. Esto le permite mantenerse relevante y atractivo en el mercado, captar y retener a clientes clave y además tener una fidelidad con la empresa ya que al tener más productos y una mejor atención al cliente va a hacer mucho más atractivo.

Al abordar estos retos, el Bar "Luciérnaga" puede mejorar su rendimiento operativo, mejorar la satisfacción del cliente, aumentar su competitividad en el mercado de bares y discotecas. Además, le permite al bar alcanzar sus objetivos estratégicos a corto plazo y largo

plazo. Cabe agregar, que el bar puede tener una buena reputación como un lugar de encuentro en la ciudad.

En resumen, cumplir con los desafíos del plan estratégico del bar "Luciérnaga" se basa en la necesidad de mejorar el rendimiento operativo, aumentar el número de clientes. Satisfacción y reforzar la posición competitiva del establecimiento dentro del comercio industrial. Al hacerlo, se pueden lograr resultados positivos a largo plazo y garantizar el crecimiento y éxito del negocio.

El objetivo de este trabajo es aplicar diversas teorías centradas en la cadena de suministro, la competitividad, la planificación estratégica y el comportamiento de sistemas, para identificar los determinantes de la implementación de nuevos proyectos, especialmente mencionados. Este enfoque se basa en los lineamientos de ventaja competitiva propuestos por Michael Porter, donde se detallan tres estrategias fundamentales para lograr la competitividad: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque o concentración. El propósito es analizar estas estrategias cómo pueden ser aplicadas y adaptadas al argumento del nuevo proyecto, reconociendo su importancia para definir de la dirección estratégica a seguir para tener éxito en el mercado competitivo.

Esto facilita un análisis común de diarios desafíos en la empresa bar Luciérnaga, lo que permite identificar estrategias clave para implementar en el nuevo modelo de negocio.

En resumen, se busca integrar ideas y principios vinculados a la innovación en negocios presentados por el ingeniero Rodrigo Varela. Esto se aplica en el ámbito empresarial con diversos análisis, que tienen como objetivo dar respuestas y mejoras al problema planteado inicialmente. De igual manera, se propone un nuevo esquema de distribución que potencia la eficiencia y competitividad de las empresas.

Antecedentes

El sector de bares y discotecas es muy valioso porque genera muchos empleos cada año en Colombia y el desempeño en este sector se ve más representado en la producción y comercialización de cómo se ve en la representación de ventas a través de los servicios, además, esta se basa en la experiencia y las buenas prácticas en la industria. (Brockmans, 2018)

Asimismo, como la palabra bar, también lo es el nombre original de tan populares establecimientos que viene de la Inglaterra del siglo XIX conocidos como "public house" por ser espacios con comedor y bebida donde se reunía la clase obrera industrial, pero luego fueron llamados de manera abreviada: "pubs". Tras incorporar las barras y sillas altas, adquiere la hoy tan conocida denominación bar.

La tendencia de los bares no llegó a España hasta 1900 donde anteriormente las calles eran lugares para descansar, comer, beber e intercambiar ideas y pensamientos. El propio Don Quijote los confundió con castillos mientras deambula. Los lugares contaban con un amplio comedor, áreas comunes: las mesas y sillas eran las mismas que en las casas. Sorprendentemente, el bar tardó en llegar. Había retretes largos, en lugar de grandes hogazas de pan y platos de queso, en lugar de pequeños bocadillos, que no satisfacían a los españoles. (Rentabilibar., 2019)

En la antigua Grecia hasta la edad media, los lugares donde se servían bebidas (licores) eran bastante frecuentados y se han ido popularizando al paso del tiempo. Estas llamadas tabernas se trasladaron a la roma de ese tiempo, popularizándose más aún en toda Europa de la edad media, siendo el servir licores una profesión que se popularizó. Los

famosos “taberneros” se volvieron comunes atendiendo en las barras de los bares con una característica bastante social. (ALEJANDRO, 2023)

La palabra “bar” se remonta al siglo XVI, pero no significa que no existan registros anteriores, pues para conocer los inicios de la historia de los bares, tenemos que retroceder en el tiempo. (Herrera, 2022)

Las tradiciones de los clubes nocturnos dieron origen al concepto de bar, creando una atmosfera social propicia para encuentros relajados y entretenidos, que sigue siendo esencial para la rentabilidad del bar. No se puede decir que el bar surgiera de la necesidad de reunirse y conversar en un entorno que no era ni el hogar, ni el trabajo; La idea es que los clientes se pararan en el mostrador y bebieran licor. Los primeros clubes vienen desde los siglos XIV y XVI durante el reinado de Enrique IV cuando los comedores del templo eran considerados un lugar apto para el intercambio de ideas entre intelectuales y escritores, conocido como Goodfellows Club (Ensayos y trabajos - Eryka.Duran., s.f.)

Un resto de bares en funcionamiento en Japón. Ahora un famoso Izakaya japonés apareció en 1603, fue determinado por un vendedor de sake que ofrecía copas de degustación, bebidas y platos tradicionales. Los empleados veían como la gente solía venir a este lugar para divertirse después de un largo día de trabajo. En las décadas de 1970 y 1980 el concepto evolucionó hacia un restaurante con un menú más sofisticado. Actualmente siguen existiendo y de todo tipo viene a disfrutar de una experiencia increíble. (Coca Cola, s.f.)

Los sociólogos sitúan la gran prosperidad y crecimiento de los bares en España a principios del siglo XX. Hay silleterías y lugares, especialmente en Asturias, paralelas a los bares madrileños en el barrio de La Latina. (Coca Cola, s.f.)

Desde la época de Pompeya hasta el pueblo griego, los pubs han ido apareciendo a lo largo de la historia. Se desarrollaron establecimientos denominados comercios públicos de venta de bebidas alcohólicas y licores fuertes (Bebidas alcohólicas que se evaporan o vaporizan por su alto contenido en alcohol) surgiendo así la actividad o ejercicio de la profesión de vender licor se originaban en la profesión del vendedor. Se extendió desde Grecia hasta Roma y de allí a varios países europeos, donde se menciona en numerosos estatutos y reglamentos medievales, como los estatutos de "las siete partidas", aparecidos en Madrid a finales del siglo XVI, donde se consideraba la ocupación de cantinero. (Antecedentes del bar, s. f.)

En los últimos años, el negocio en la Avenida Balboa Panamá ha crecido significativamente, comenzando con la construcción del centro de entretenimiento Extreme Planet conectado a la cadena internacional de restaurantes Bennigan's, seguido años más tarde por el famoso Intercontinental y años más tarde por la gigantesca infraestructura de Multicenter. Todos estos negocios cercanos al distrito bancario hicieron de la Avenida Balboa una ubicación ideal para las gasolineras, incluyendo departamentos, restaurantes, bares y discotecas; Este último es el que más ha prosperado en los últimos años, haciendo de la Avenida Balboa y sus alrededores lugares de moda. (Creación Bar restaurante, s. f.)

Los bares aparecieron en los pueblos griegos durante el periodo pompeyano. Se desarrolló un medio para expendios de licores, los locales se denominaban "tabernas" y eran pequeños comercios públicos, donde pueden beber vino y licores, acciones que aparecen de esta manera o tratándose de la venta de bebidas alcohólicas. Se extendió desde Grecia a Roma y luego a la mayoría de países donde se menciona esta acción en muchos estatutos y mandamientos dentro de la época medieval. A partir del siglo XVIII, el tabernero se

consideraba una profesión. Los establecimientos aparecieron en París en 1680 cuando se creó puntos de venta de licores para determinar si se puede comercializar. Alrededor de 1700 surgió en Inglaterra el establecimiento denominado bar nombre que generaliza mundialmente dado que el mueble dónde se atiende a los clientes es una barra asentada en un mostrador. (Proyecto Disco Bar, s. f.)

Los bares del siglo XXI se deben a las nuevas necesidades sociales, expectativas de inteligencia, tendencias que quieren productos y servicios modernos, multiculturalismo, estilos de vida, publicidad y globalización (gallego, 2006).

Uno de los primeros registros de la existencia de bares en el mundo fue en Roma, donde aparecieron las thermopolis, lugares donde se vendían bebidas frías en verano y comida rápida caliente en el invierno. Aunque los Cauponees ofrece vino y cerveza, los consumidores son artesanos y comerciantes. También estaba la Cuppediae, una tienda muy lujosa que servía comida exquisita a la élite. Con el tiempo aparecieron las tabernas, que eran los mejores lugares donde se podían degustar diversos alimentos, siempre mezclados con agua y vino. (Cabral, 2013)

En las antiguas posadas, además de pedir comida y alojamiento, los viajeros también disfrutaban de bebidas como cerveza y vino, pero no pasó mucho tiempo antes de que algunos sólo pidieran bebidas, cerveza y otras bebidas a base de vino en compañía de amigos y se les sirvió fruta. (Gómez, 2010)

La creación de un concepto de bar americano que existe desde hace muchos años. La Primera Guerra Mundial impulsó el crecimiento de los bares estadounidenses en Europa. Los soldados americanos querían bebidas de su ciudad natal, por eso confirmamos que los bares

americanos son lugares especialmente diseñados para servir cócteles y bebidas. (Gómez, 2010)

Por otro lado, en España se llamaba venta al lugar donde los viajeros iban a tomar una copa o a pasar la noche, y se refería a instalaciones o edificios similares a posadas o mesones. En el siglo XI, tras la Reconquista, surgieron tabernas y bodegas gracias a la reutilización y renovación de hostales que eran poco más que establecimientos de hospedaje que vendían agua, especias y bebidas originalmente sin alcohol a base de miel. Pero hablando de los bares en sí, los historiadores creen que los bares florecieron en España en el siglo XX. El bar era frecuentado por todo tipo de personas que buscaban un lugar para tomar algo y charlar. Comenzaron a ofrecer tapas, pequeñas cantidades de comida gratis o a precio reducido, además de bebidas. Desde hace décadas, las tapas y los pintos se han convertido en una seña de identidad de la gastronomía española. (Valle, 2024)

Hoy en día existen diferentes tipos de bares según estilo, clientela y oferta. Por definición, se llama bar a todo, pero también incluye cervecerías, coctelerías, vinotecas, bares tradicionales, chiringuitos, karaokes y cafeterías. (Valle, 2024)

Marco Referencial

El siguiente capítulo se presenta la discusión teórica que constituye la investigación en relación a la planeación estratégica para la empresa Bar “Luciérnaga” en la ciudad de Cartago. Según el contenido del proyecto, se muestran como referencia las perspectivas filosóficas denominadas ontológicas y axiológicas.

Principalmente se discute la implementación del marco teórico y con los ejes temáticos centrales: la teoría clásica de la administración, la teoría del comportamiento

organizacional, la teoría de la burocracia, las cinco fuerzas competitivas, la planeación estratégica, BSC y la Matriz Ansoff.

Marco Teórico

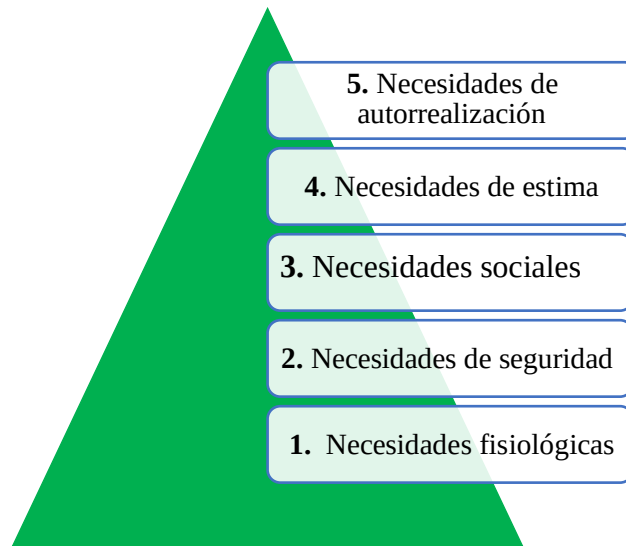
Este marco asume la función de guiar y definir la exploración, a través del propio se defiende un ejercicio inductivo de observación y configuración de supuestos que favorecen la comprensión del fenómeno. A continuación, se representa la estructura del marco teórico:

La industria de la hospitalidad es considerada dentro de bares restaurantes, bares y discotecas, además, está relacionada con actividades de ocio y lujo para satisfacer el cliente esto también puede pasar hacer una herramienta muy útil del marketing al servicio principal que esta ofrece.

(Fayol, 1916) Su teoría se basa en el lugar de trabajo, el método de administrar el trabajo y crear la forma correcta de apoyar a los gerentes, es un concepto inválido, hoy en día muchas veces E se llama ciencia, sin embargo, la teoría puede demostrar que "organizaciones para ser la estructura exitosa y las acciones a seguir". (Freddy, 2004)

En cambio, Abraham Maslow (1970) expone su teoría que cuando se aplica al comportamiento organizacional, la pirámide de Maslow puede ser útil para comprender las motivaciones de los empleados en el lugar de trabajo. Las organizaciones pueden diseñar estrategias que satisfagan estas para promover un ambiente de trabajo saludable y productivo.

Figura 1. Pirámide de Maslow



Fuente: Elaboración propia a partir de Robbins (2009)

Una teoría de la estructura organizacional popular y ampliamente utilizada es la pirámide de Maslow, propuesta por Abraham Maslow en la década de 1940. La teoría establece que las necesidades humanas están ordenadas y las personas quieren satisfacer estas necesidades en un orden específico. (Robbins, 2009)

Maslow (1970) También saca algunas conclusiones sobre la naturaleza humana, a saber:

- Los seres humanos nacen con una tendencia a ser sanos, optimistas y felices.
- Una sociedad donde todos puedan alcanzar un mayor nivel de desarrollo sin coartar los derechos de los demás
- El buen trabajo y el crecimiento personal no se excluyen mutuamente. Naturalmente, la autorregulación conduce a un mayor rendimiento.

En síntesis, el comportamiento organizacional y la pirámide de Maslow son conceptos que pueden ayudar a percibir cómo es el comportamiento humano en las organizaciones y lo que motiva a los empleados. Sin embargo, es importante reconocer que el comportamiento humano es complejo y está influenciado por una variedad de factores, y que la pirámide de

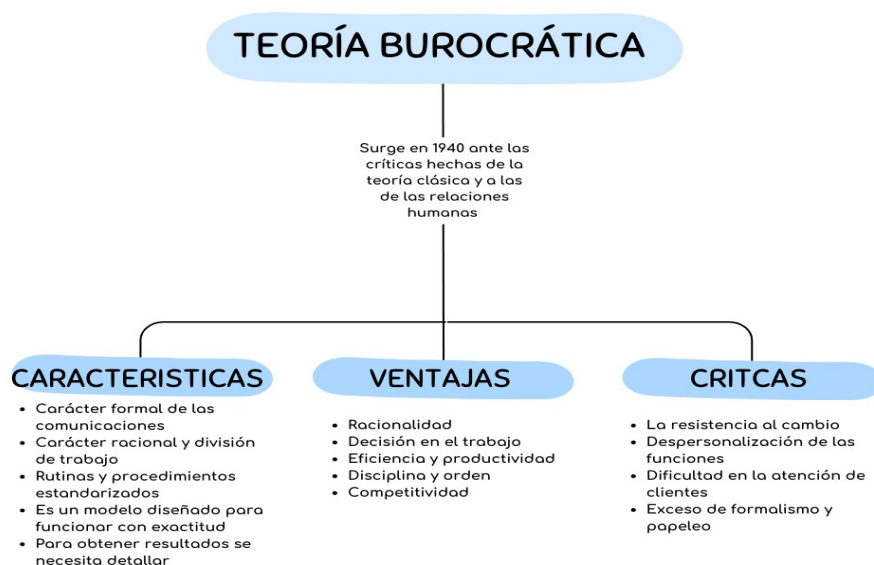
Maslow puede no ser una representación completa y precisa de las necesidades humanas en todos los contextos.

La teoría burocrática es una perspectiva que se concentra en el estudio de la Estructura organizacional y sus funciones. Esta teoría fue desarrollada principalmente por Max Weber (1940), un sociólogo alemán, a principios del siglo XX.

La teoría burocrática sostiene que las organizaciones deben ser estructuradas de manera racional y jerárquica, con reglas y procedimientos claros, y con una clara división del trabajo. Según esta teoría, las jerarquías son la forma más eficiente y eficaz de organizar y gestionar grandes grupos de personas.

Uno de los tipos de la teoría burocrática es la idea del poder que se deriva del conocimiento y las habilidades técnicas. Los funcionarios burocráticos son seleccionados en función de su capacitación y experiencia, y se espera que tomen decisiones racionales y basadas en el conocimiento experto.

Figura 2. Mapa Conceptual Teoría Burocrática

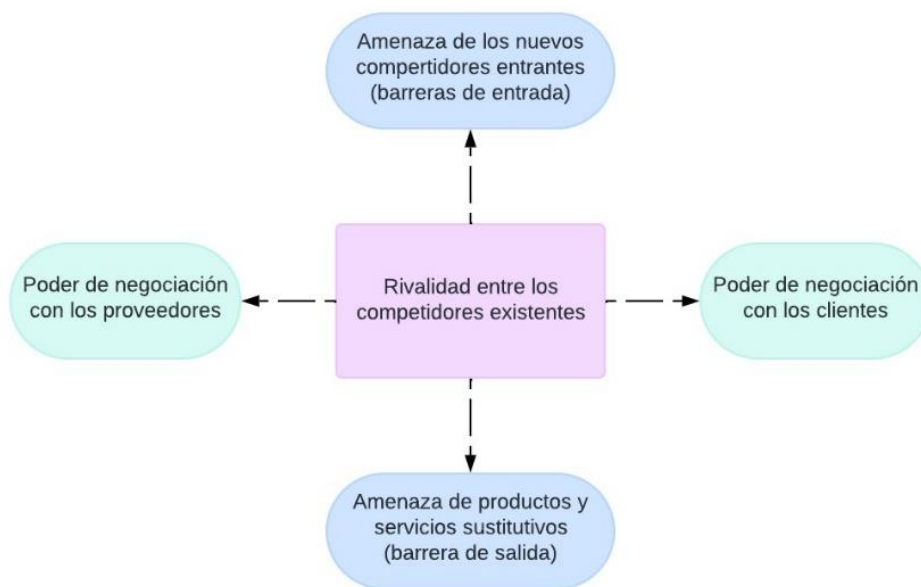


Fuente: Elaboración propia a partir de Dávila (2001)

En su libro *Competitive Strategy*, Porter define la estrategia competitiva como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para posicionarse en la industria. En esta explicación, el autor enseña las cinco fuerzas competitivas que determinan el éxito de la inversión y el desempeño.

"Aunque cada empresa buscó diferentes caminos para alcanzar el resultado final, la cuestión era que la mejor estrategia de la empresa debía reflejar qué tan bien entendió y actuó sobre las circunstancias que le corresponden. Porter identificó tres estrategias generales que podrían usarse individualmente o en combinación para crear una posición defendible a largo plazo compitiendo contra competidores. genéricas fueron: el liderazgo en costos totales bajos, la diferenciación y el enfoque". (Arias Amaya, no definido)

Figura 3. Modelo Michael Porter



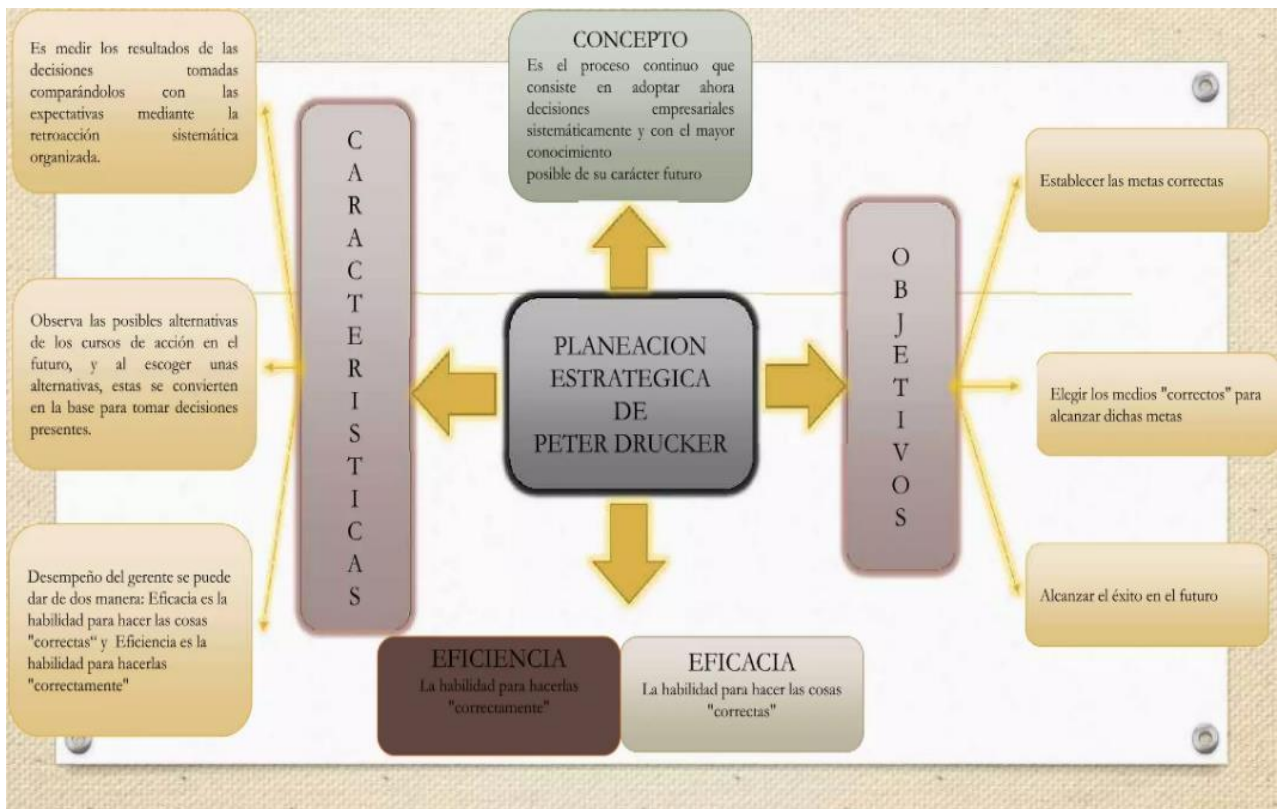
Fuente: Elaboración propia a partir de las 5 fuerzas de Porter

En sus escritos, (Drucker, 2002), un destacado experto en administración y liderazgo, aborda el tema de la dirección y la planeación estratégica, destacando la importancia de ésta como

un proceso continuo y dinámico; el cual implica la identificación de oportunidades y amenazas en el ambiente externo de una organización, así como el análisis de sus fortalezas y debilidades internas.

Según Peter Drucker la Planeación Estratégica es “el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”. (Gómez Castañeda, 2005)

Ilustración 1. Modelo de Peter Drucker



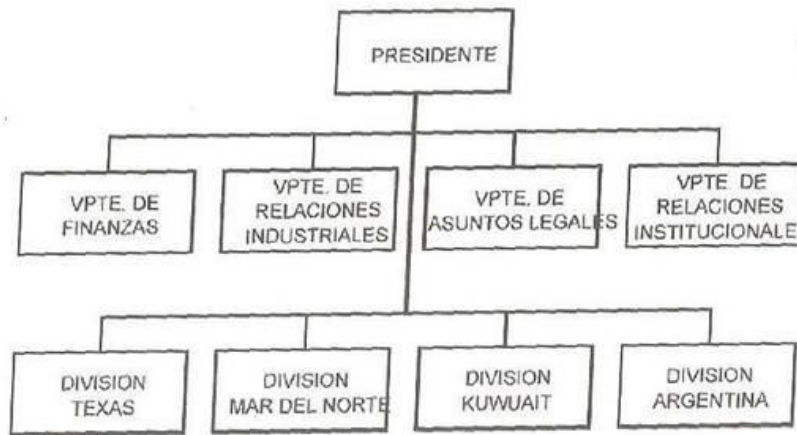
Fuente: Planeación estratégica. Peter Drucker.

<https://www.slideshare.net/JavierGarcia315/planificacion-estrategica-de-peter-drucker>

En sus libros (Mintzberg, 1995) es un profesor académico internacionalmente reconocido y autor de varias publicaciones sobre negocios y gestión, aborda el tema de estructura organizacional adoptando una perspectiva diferente ya no funcional sino estructural, además, se interesa en la organización en tanto género y concepto, es decir, una categoría mental que agrupa varias especies de establecimientos. Según Henry Mintzberg la planeación estratégica es “una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación La planeación estratégica está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización”.

Mintzberg dentro de toda la teoría de sus libros desarrollo un gráfico, un diseño el cual incluye dentro todos los sectores posibles de una empresa u organización, independientemente de su complejidad y tamaño, surgen cinco configuraciones básicas estructurales, dentro de las mismas Mintzberg asume que puede contener cualquier clase de empresa u organización existente.

Ilustración 2. Estructura Organizacional



Fuente: Tomada

https://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/estrategia_estructura/estrategia_estructura.htm

Según Kaplan, R., Norton, D. (2000), el Balanced Score Card es un modelo para medir y evaluar la misión asociada de una empresa y planes estratégicos, unidades organizativas o áreas de trabajo, especialmente aquellas relacionadas con ella. Las metas y la estrategia están relacionadas, la implementación de la estrategia en metas se puede vincular y medir a través de indicadores asociados con planes estratégicos de acción, vinculando las acciones de una organización con su desempeño a través de indicadores consistentes. Sistema de Elementos B. Un mapa estratégico que se centra en las relaciones causales entre el uso de recursos, consecución de objetivos y evaluación de productos. Esto permite una visión prospectiva de la creación de valor añadido. El Cuadro de Mando Integral proporciona una visión unificada y equilibrada de la empresa, permitiendo el desarrollo de una estrategia medible y de seguimiento.

El BSC como herramienta para medir resultados se centra en evaluaciones financieras y conecta aspectos típicamente descoordinados como objetivos y estrategias que alinean procesos, recursos y acciones en la estrategia de una organización y por lo tanto, en la gestión a corto y mediano plazo. Hay aspectos descoordinados, metas financieras desde cuatro perspectivas:

Perspectiva financiera:

Según Kaplan, R., Norton, D. (2000), el CMI es más importante que una perspectiva financiera porque Los indicadores financieros son importantes para resumir los efectos financieros mensurables del trabajo realizado. Los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, cuando se implemente e implemente, contribuirá a la mejora mínima permitida. Cuestiones estratégicas desde una perspectiva financiera:

- Crecimiento y diversificación de ventas.
- Reducción de costos y mejora de la productividad.
- Crecimiento y diferenciación de ventas

Nuevo producto o servicio

Las empresas en la fase de crecimiento se centran en ampliar las líneas de productos existentes o introducir nuevos productos o servicios. Una métrica común para esta métrica es el porcentaje de ingresos que proviene de nuevos servicios o productos.

Nuevos clientes y mercados.

Llevar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un medio deseable para aumentar los ingresos. Métricas como el porcentaje de

ingresos de nuevos clientes, segmentos de mercado y regiones geográficas resaltan la importancia de investigar las fuentes de este crecimiento de ingresos.

Reducir costos/aumentar productividad: Mejorar la combinación de canales, algunas organizaciones tienen múltiples canales a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones.

Perspectiva de los clientes

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000), en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que han decidido competir. Estos segmentos representan las fuentes de fondos necesarios para lograr los objetivos financieros de la empresa.

La perspectiva del cliente permite a las empresas conectar las muestras de sus clientes más importantes, como satisfacción, lealtad, retención y adquisición, con clientes y segmentos de mercado seleccionados. Esto es esencial para garantizar que empresas satisfagan las necesidades de sus clientes objetivo y creen valor para ellos.

Perspectiva de los procesos internos

Según Kaplan y Norton (2000), se centra en identificar los procesos críticos que una organización debe dominar para alcanzar sus objetivos estratégicos. Estos procesos permiten a las empresas:

- Conceder ofertas de valor que cautiven y retengan a los consumidores, satisfaciendo sus expectativas y generando valor para la empresa.

- Alcanzar la excelencia operativa, asegurando entrega eficaz, estable y pertinente de productos y servicios a los clientes.
- Impulsar la innovación, identificar y desarrollar nuevos mercados, clientes, nuevas necesidades, diseñar y desarrollar productos y servicios innovadores para satisfacer esas necesidades.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Según Kaplan y Norton (2000), el aprendizaje y crecimiento es esencial para el éxito a largo plazo de una organización. Esta perspectiva se centra en los objetivos y la evidencia que determinan el desempeño futuro de una empresa y reflejan su capacidad para adaptarse, cambiar y mejorar a nuevas realidades.

Matriz de Ansoff y la Posición del Negocio con relación al ciclo de vida de la Demanda

La Matriz de Ansoff es una herramienta que permite a las empresas identificar el tipo de estrategia a aplicar en función de la clasificación de necesidades que intentan cubrir en el mercado. Esta matriz define la estrategia como:



Fuente: Tomada de <https://negociosyempresa.com/matriz-estrategias-de-ansoff/>

Según Ansoff, hay un momento en la vida de una empresa en el que necesita crecer, crear barreras de entrada mediante economías de escala en desarrollo, protegerse contra la innovación de la competencia, mejorar el posicionamiento de la marca o por cualquier otro motivo.

También llamada matriz de crecimiento de Ansoff, tiene como objetivo ayudar a los gerentes y empresarios a evaluar diferentes opciones de crecimiento a través de las cuatro opciones que se muestran en la tabla 2x2: nuevos productos, productos existentes, nuevos mercados y mercados actuales. En definitiva, es útil para directivos que tienen que decidir si mejorar lo que tienen o crear uno nuevo y valorar los problemas y oportunidades de cada parte.

Según Ansoff, sólo hay cuatro estrategias de crecimiento posibles: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos o diferenciación.

Por otro lado, Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, las acciones a tomar y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas. Por ende, el enfoque a largo plazo de Chandler muestra que ninguna organización se construye de la noche a la mañana y requiere mucho tiempo y recursos para alcanzar la madurez. (Sierra, 2013)

La utilización de recursos no se limita a los recursos financieros, también incluye insumos y recursos humanos. Los procesos de formación en las organizaciones deben estar encaminados a caracterizar su recurso humano para crear una ventaja competitiva frente a la competencia. Además, en su obra *Strategy and Structure* de 1962, Alfred Chandler estableció una definición de estrategia empresarial a partir de su análisis de cuatro grandes industrias estadounidenses de principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler describió la estrategia como el proceso de determinar los objetivos fundamentales de una empresa a largo plazo, así como la adopción de medidas y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

Otra forma de analizar es el concepto de Andrews (1980), quien desarrolló dos ideas: estrategia de gestión, cuando el tipo de gestión requiere recursos económicos y humanos, y la naturaleza de la participación económica y el fracaso económico. Una economía que beneficia a los socios, empleados, clientes y a la sociedad. Como estrategia corporativa, es un conjunto de misiones y metas u objetivos principales, incluyendo lineamientos y planes básicos para alcanzar dichas metas, expresados en forma de un conjunto de acciones que la empresa tiene o desea.

Esta idea es muy similar a la de Andrews y otros autores (1969). Si bien es cierto que pertenece a este grupo de escritores, parece tener una opinión más fuerte que otros. En realidad, no hay ningún cambio visible a primera vista. Andrews (1980) aporta conceptos importantes relacionados con la estrategia. La diferencia es que establece una instancia del procedimiento operativo que se puede utilizar en cualquier situación en la que se requiera acción. (Sierra, 2013)

A su vez, Fred David presenta su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización que organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar buenas decisiones en condiciones de incertidumbre a través de las tres etapas de construcción y. preparación de la evaluación de implementación de estrategias. (Mejía, s.f.) Cabe aclarar que, el proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite realizar un análisis preciso, a partir del cual se pueden tomar decisiones en función de las metas y políticas que se han planteado. Además, indica el avance de la estrategia de la organización cambiante. La planificación estratégica es el proceso de desarrollar esa estrategia y actualizarla según sea necesario.

En esta serie de ideas, David (2013) presenta tres etapas: formulación de estrategias, implementación de estrategias y evaluación de estrategias. El autor considera que la planificación estratégica permite a la organización ser más efectiva porque tiene la capacidad de determinar su futuro, porque la organización tiene la capacidad de iniciar e influir en acciones que no responden de forma natural), y controlar el poder de su fin. Así es como los propietarios de pequeñas empresas, directores ejecutivos, presidentes y líderes de muchas organizaciones con y sin fines de lucro se han dado cuenta de los beneficios.

El principal beneficio de la planificación estratégica según Robbins y De Cenzo (2014) es ayudar a las organizaciones a formular mejores estrategias utilizando un enfoque sistemático, racional y racional para las elecciones estratégicas. Esto es un gran beneficio para la planificación estratégica, pero los estudios de investigación ahora muestran que el proceso, no la decisión o el documento, es la principal contribución a la gestión estratégica. (Guiliany, 2017)

A diferencia de, Serna (2003) en el libro de gerencia estratégica, Serna define la planeación estratégica como “como un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis DOFA.” (Serna, 2003) En esta definición aplica la participación activa los factores de éxito organizacional y su evaluación, seguimiento y cambio.

Además, Serna enfatiza la matriz FODA, la pirámide estratégica, el plan de acción y los análisis internos y externos en una empresa.

Por otro lado, Harold Koontz en conjunto con Terry apoyan la hipótesis de Fayol sobre la planeación que considerada “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

Marco Conceptual

Para la realización del trabajo se analizaron conocimientos claves que permiten el desarrollo de los objetivos y que corresponde a la modalidad de asesoría. Se realizó una búsqueda y revisión bibliográfica de los conceptos que apoyan la investigación y contextualiza de las variables que contienen la pregunta problema de investigación entre los

que se destaca la formulación de una planeación estratégica desde la perspectiva de varios autores.

El plan estratégico definido por (Drucker, 2002), “el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”. Dicho lo anterior, la planeación estratégica es una herramienta fundamental para cualquier organización, porque establece una dirección a largo plazo y proporciona un marco para una toma de decisiones coherentes y eficaz. Al definir claramente metas, acciones y objetivos a largo plazo, la planeación estratégica ayuda a alinear los esfuerzos de todos los miembros de una organización hacia una meta común.

Maslow (1970) lo define como el comportamiento organizacional, pues su pirámide puede ser útil para comprender las motivaciones de los empleados en el lugar de trabajo. Las organizaciones pueden diseñar estrategias que satisfagan estas para fomentar un entorno de trabajo saludable y productivo. Lo anterior significa: El comportamiento organizacional busca identificar patrones de comportamiento, así como también entender las influencias individuales, grupales y contextuales que afectan el desempeño y el bienestar de los empleados en su entorno laboral.

Con respecto a la matriz DOFA (David, 2003), también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés, es una herramienta decisiva para que los gerentes desarrollen diferentes tipos de estrategias. Resumiendo, la matriz FODA es una herramienta versátil que permite a los gerentes identificar y manipular diferentes combinaciones de panoramas

perspectivas internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) para crear estrategias que harán que la organización tenga éxito.

La gerencia estratégica según (David, 2003), es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así conseguir los fines investigados. Esto es considerado un paso importante en la gerencia estratégica para el crecimiento organizacional con simplemente un efecto positivo a una meta de largo plazo. Además, se enfoca en diseñar, inspeccionar, implementar estas estrategias con el objetivo de alcanzar las metas organizacionales. Permitiendo así tomar decisiones acerca de los esfuerzos que requiere una planeación de cómo y cuándo hacer la estrategia y esta misma saber cuándo se pone en marcha y por supuesto quien lo debe llevar a cabo y que se hará con análisis externo e interno de una organización para identificar de las debilidades, resultados esperados. De igual modo, se incluyen amenazas, fortalezas y oportunidades.

El talento humano (Chiavenato, 2009), lo afirma como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”.

En otras palabras, el talento humano es aquella acción que ejecutan las organizaciones en la parte de recursos humanos para reclutar al personal apto para cumplir las funciones planteadas en cada puesto de trabajo.

El liderazgo para (Ortiz, 2006) “Es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios coercitivos. Un liderazgo efectivo es aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo para el grupo”. Según

mi punto de vista el liderazgo es una habilidad que posee un ser humano para guiar una organización con la intención de llegar al éxito. Por lo tanto, para una persona tener liderazgo implica poseer empatía, comunicación asertiva, respeto, responsabilidad, visión y lo más importante, motivación.

A continuación, se presenta un breve resumen de los conceptos utilizado dentro del trabajo que se realiza.

Tabla 1. Matriz Marco Conceptual

Conceptos	Definición
Plan Estratégico	Es una herramienta utilizada para definir hacia dónde quiere llegar una organización y qué acciones se tomarán para alcanzar esos objetivos. (Martins, 2024)
Gerencia Estratégica	Reconoce la participación basada en el liderazgo y la toma de decisiones que corresponden a las demandas del entorno inmediato y futuro. (González, 2018)
Liderazgo	Conjunto de habilidades gerenciales que tiene un individuo para influir en la forma de ser o actuar de las personas. (Toro, 2022)
Matriz FODA	El análisis FODA permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un proyecto específico o de tu plan de negocios en general. (Raeburn, 2023)
Comportamiento Organizacional	Se centra en cómo se comportan los humanos en las organizaciones, incluido cómo interactúan entre sí. Asimismo, analiza cómo trabajan dentro de las estructuras organizacionales para desempeñar sus funciones. (Cortes, 2023)
Talento Humano	Podemos entender el talento humano como la suma de las habilidades y capacidades de una persona. En general, estos factores conducen al crecimiento organizacional y al valor agregado en el trabajo. (David, 2023)

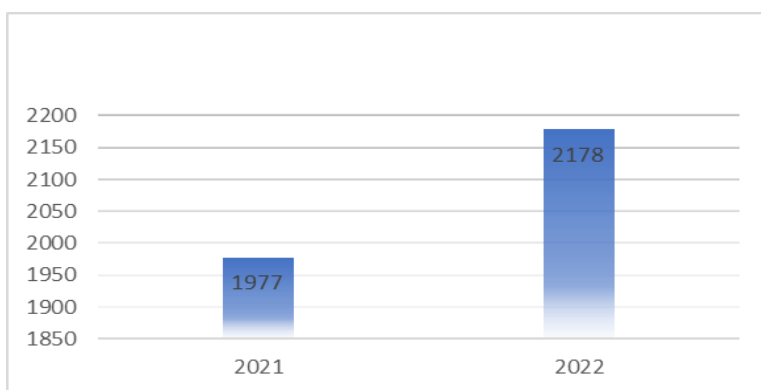
Fuente: Elaboración Propia

La tabla anterior se resume todos los conceptos nombrados anteriormente en la investigación, para más facilidad de la comprensión del lector haciendo referencia al objetivo propuesto que se planea alcanzar en la empresa Bar “Luciérnaga”

Marco Contextual

El marco contextual permite contextualizar acerca de la región en la cual se despliega el proyecto, se implementa en el municipio de Cartago, Valle del Cauca. Colombia. Según el informe de la Cámara de Comercio, en 2022 se registran 2.178 nuevas empresas entre personas físicas y jurídicas, un aumento del 10 % con respecto a 2021.

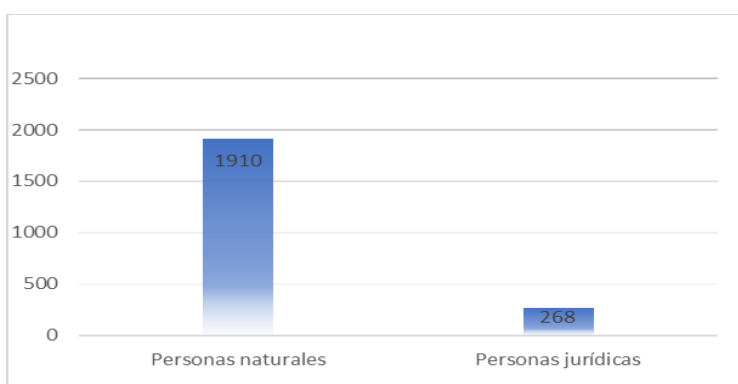
Figura 4. Registro de empresas nuevas: Año 2021- 2022



Fuente: Cámara Comercio Cartago (2022)

Al igual que, en relación al registro de empresas nuevas para el año 2022, 1910 obedecen a personas naturales, y 268 a personas jurídicas.

Figura 5. Registro de empresas nuevas: Personas Naturales y Jurídicas



Fuente: Cámara Comercio Cartago (2022)

El establecimiento se encuentra ubicado en la comuna 3 de la ciudad de Cartago, además, su caracterización en país, en la región y en la ciudad se reconoce como el sector nocturno que dentro de este se comprende bares y discotecas. Dicho lo anterior, con relación a las empresas nuevas, se crearon más micro empresas con un total de 2.172, donde 972 pertenecen al sector comercio, 955 en el sector servicios, y de la industria manufacturera 245; en tanto de las pequeñas empresas se crearon 4 en el sector de la industria pequeña, y empresas medianas se crearon 2 en el sector comercio.

Dicho esto, a nivel nacional Cartago se encuentra en el Valle del Cauca, uno de los departamentos más prósperos de Colombia. Por ende, el Valle del Cauca es conocido por su industria azucarera, su agricultura y su turismo. En otro aspecto, Cartago es una ciudad intermedia con una población de aproximadamente 120.000 habitantes. Mientras que, a nivel regional Cartago es la segunda ciudad más grande del Valle del Cauca, después de Cali. Pese a que se ubica en el centro de la jurisdicción, pero en pleno Valle del Cauca. Además, la ciudad es considerada un importante centro comercial e industrial agrícola de la región. Sin embargo, a nivel local El Barrio El Poblado es una zona residencial de clase media. Ubicado al sur de la ciudad de Cartago y se conoce por sus amplias calles, buenas relaciones entre los vecinos y su tranquilidad.

Cartago es una ciudad colonial con una rica historia. También es conocida por su arquitectura colonial, sus iglesias y sus plazas a propósito por sus remodeladas calles y que también tiene sus historias para fomentar el turismo en nuestra ciudad, por consiguiente, es un importante centro cultural para la región. Bar Luciérnaga es un bar informal y acogedor que ofrece una selección de bebidas con y sin alcohol. Un lugar para reunirse con amigos y familiares, escuchar música y disfrutar de bebidas

El Bar Luciérnaga no solo brinda un espacio donde las personas pueden reunirse, socializar y disfrutar del tiempo libre, sino que se ha convertido en un importante lugar de encuentro para la comunidad del Barrio El Poblado.

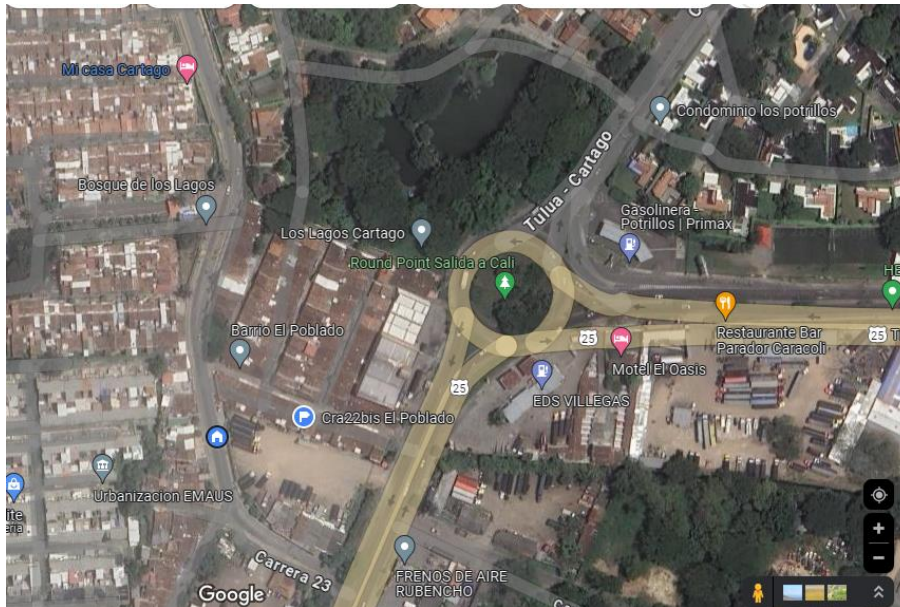
Para empezar, es difícil determinar un número exacto de bares en la ciudad de Cartago, Valle ya que la cantidad puede variar un poco y esto es debido a aperturas, cierres y cambios que han tenido en cuanto a su categorización de los mismos, cuánto a la información encontrada se puede decir lo siguiente que según la cámara de comercio de Cartago oscilan alrededor de 400 establecimientos registrados con la actividad económica denominada “bares y discotecas”. Dicho esto, también se encontró una información que es relevante en la Asociación de negocios nocturnos de Cartago (ASONOCHE) que revela que hay alrededor de 350 bares afiliados a su organización.

Concluyendo con lo que se dijo anteriormente, el número de bares en Cartago ha ido oscilando entre 150 y 500 bares según la información encontrada en las diferentes páginas web de la ciudad

El bar luciérnaga se encuentra ubicado en la calle 14 # 22-68 en el parque del barrio el Poblado, además que el bar se encuentra en la comuna 3 en el municipio de Cartago. Por lo tanto, el bar tiene un impacto positivo en la comunidad del Barrio El Poblado. Es un lugar donde las personas pueden reunirse para socializar, disfrutar de música y tiene capacidad para atender aproximadamente 100 personas cuenta con un espacio interior y un espacio exterior. El espacio interior tiene mesas y sillas, mientras que el espacio exterior tiene mesas y bancas en el parque. A su vez el bar puede llegar atender personas de otras comunas y barrios aledaños como lo son república de Francia, altos de Santa Mónica, el prado, entre

otras. también se puede decir que los bares más cercanos que se encuentran al Bar Luciérnaga son Puebla Bar y The Palma Bar

Ilustración 3: Mapa de cómo llegar a la empresa Bar Luciérnaga



Fuente: Tomada de Google maps (2010)

Ilustración 4: foto actualizada de la ubicación



Fuente: Tomada de la página de Facebook del bar (2023)

Las personas que atienden un bar, comúnmente conocidas como **bartenders**, se dedican a una amplia gama de tareas que van más allá de simplemente preparar y servir bebidas. La persona que atiende el bar es una mujer ama de casa que tiene varios ingresos ya que se tiene que ayudar ya que es la cabeza de la familia gracias al bar ha tenido un ingreso estable y otras personas que administran el bar son docentes que trabajan en diferentes instituciones y también tiene sus ingresos en la docencia.

Además, Lo que se vende en un bar varía dependiendo del tipo de bar y su ubicación. Sin embargo, algunos de los productos más comunes que se encuentran en un bar incluyen:

Bebidas:

- **Bebidas alcohólicas:** cerveza, vino, licores, etc.
- **Bebidas no alcohólicas:** refrescos, jugos, Gatorad, etc.

Comida:

- **Aperitivos:** Papas fritas, chicles, bombones etc.

Otros productos:

- **Cigarrillos:** En algunos bares se permite fumar y se venden cigarrillos sueltos o por cajetilla.
- **Bonfiest:** en los bares venden estos productos que son utilizados para el guayabo o resaca

A continuación, se muestra un pequeño inventario de los productos que se venden dentro del establecimiento porque también vende a precio de estanco

PRODUCTOS	VENTA ESTANQUILLO	VENTA BAR
Buchannans	\$ 160.000	\$ 180.000
Old parr	\$ 150.000	\$ 165.000
Olmecca	\$ 95.000	\$ 105.000
Jose cuervo	\$ 85.000	\$ 95.000
Jimador	\$ 110.000	\$ 125.000
Cocacola	\$ 3.500	\$ 3.500
Gatorade	\$ 5.000	\$ 5.000
Soda 350	\$ 3.000	\$ 3.000
Agua	\$ 2.500	\$ 2.500
Smirnoff pequeña	\$ 8.500	\$ 9.500
For loco	\$ 18.000	\$ 20.000
Agua con gas	\$ 2.500	\$ 2.500
Club dorada	\$ 4.500	\$ 4.500
Ligth	\$ 4.000	\$ 4.000
Poker	\$ 4.000	\$ 4.000
Botella blanco	\$ 45.000	\$ 55.000
Media blanco	\$ 30.000	\$ 35.000
Botella smirnoff	\$ 45.000	\$ 55.000
Brandy domec	\$ 50.000	\$ 60.000

Fuente: Elaboración por los propietarios del bar

La comercialización de los productos en el bar se realiza a través de las estrategias, como:

Carteles y anuncios: Se pueden utilizar carteles y anuncios para promocionar productos específicos o eventos especiales.

Redes sociales: las redes sociales son una gran herramienta para promocionar su bar y sus productos ante una amplia audiencia.

Tabla 2. Empresas nuevas por tamaño

Tamaño/sector	Industria manufacturera	Servicios	Comercio	Totales
Micro	245	955	972	2.172
Pequeña	4	-	-	4
Mediana	-	-	2	2
Grande	-	-	-	-
Totales	249	955	974	2.178

Fuente: Cámara Comercio Cartago (2022)

Es importante destacar que las empresas nuevas que se crearon, generaron en total para el año 2022, generando 4.061 empleos, de los cuales el 56% se junta en el municipio de Cartago, los demás se encuentran esparcidos en zonas aledañas.

Marco Legal

Existe el decreto 120 de 2010 el cual tiene como propósito proteger a la población y específicamente a los menores de edad de los efectos negativos que puede producir las bebidas embriagantes además este busca establecer 3 medidas de protección para estos establecimientos del sector público. En primer lugar, se encuentran las medidas para prevenir el consumo de alcohol por parte de menores de edad se pueden resumir en prohibir la venta

de bebidas alcohólicas a menores. Por otra parte, también está la exigencia de cédula de ciudadanía para la venta de bebidas alcohólicas.

Como segundo lugar se encuentran las medidas para reducir el consumo de alcohol en general que dentro de estas se podría hacer campañas educativas sobre los riesgos que contiene consumir alcohol. por último y no menos importante están las medidas para mitigar los efectos del consumo de alcohol que sería prestarle más atención a las personas con problemas de alcoholismo

Por lo tanto, el Decreto 120 de 2010 busca crear un entorno más seguro para la comunidad mediante la reducción del consumo de alcohol, especialmente en menores de edad.

Pasando a otro punto, en Colombia existen diferentes organizaciones que venden bebidas alcohólicas están sometidas a una serie de leyes y/o regulaciones las principales leyes que cobijan estas organizaciones son:

El Decreto 120 de 2010 que tiene como finalidad reglamentar la Ley 124 de 1994 y establece medidas específicas para prevenir el consumo de alcohol entre menores de edad, reducir el consumo general de alcohol y reducir los efectos del consumo de alcohol.

En otro orden de ideas se encuentra la ley 124 de 1994 y la ley 1816 de 2016 que hace modificaciones a la ley 124 de 1994 y establece unas nuevas medidas de control para el consumo de alcohol como se ha mencionado anteriormente dentro de esta ley se prohíbe el consumo de bebidas embriagantes a menores de edad. Igualmente, en estas organizaciones también rige el código de policía que incluye normas relacionadas con la venta y consumo de licor, como la prohibición del consumo en espacios públicos.

Adicionalmente a estas leyes, las organizaciones que venden alcohol también deben cumplir con las normas locales de cada municipio.

Se trata del Decreto Municipal 041 de 2020 que reglamenta el Acuerdo Municipal 012 de 2019 y establece las medidas específicas para prevenir y controlar el consumo de licores en el municipio de Cartago. Y los entes responsables de que se cumpla con la secretaría de salud y policía nacional. por lo tanto, es un decreto que como tal cobija los otros temas mencionados en el marco legal al igual que los entes responsables de que esto se cumpla son los mencionados anteriormente.

Cambiando de tema, hablaré sobre las personas que laboran dentro de estos; Los establecimientos públicos que venden bebidas alcohólicas y las leyes que las protegen como primer punto está el código sustantivo del trabajo que decreta las normas generales que rigen las relaciones laborales en Colombia, incluyendo los impuestos y obligaciones de los trabajadores y empleadores. Por otro lado, esta ley 100 de 1993 que establece el sistema de Seguridad Social integral mundial en Salud brinda la cobertura en salud a todos los trabajadores colombianos y por último está la ley 776 de 2002 que crea el sistema de riesgos laborales, lo cual protege a los empleados de los inconvenientes a los que están comprometidos en su trabajo. También cabe resaltar que, está la ley 1235 de 2008 que habla sobre la violencia laboral y el decreto 1443 de 2014 que establece procedimientos para la atención de estos casos de violencia laboral

Prosiguiendo con el tema de las leyes, la ley que autoriza a los establecimientos públicos a vender licor es la Ley 124 de 1994. Esta ley establece el monopolio estatal para la producción, importación y distribución de alcohol étílico, y también regula la venta y

consumo de bebidas alcohólicas en todo el país. Además, esta ley cuenta con puntos importantes para su cumplimiento:

- la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad.
- Está prohibida el consumo de bebidas alcohólicas en espacios públicos
- Los gobiernos locales pueden imponer restricciones adicionales a la venta y consumo de bebidas alcohólicas.

Deben quedar claros el horario de apertura de las instalaciones que venden licor en el municipio de Cartago está regulado por el Decreto 188 de 2019, el cual establece lo siguiente: que los días de lunes a miércoles: son de 11:00 a.m. a 1:00 a.m. del día siguiente, los días jueves, viernes y sábado son de 11:00 a.m. a 3:00 a.m. del día siguiente. Los días domingos y lunes festivos: son de 11:00 a.m. a 2:00 a.m. del día siguiente. y, por último, los días antes de festivos: son de 11:00 a.m. a 3:00 a.m. del día siguiente.

Este decreto cuenta con unos puntos claves que son de suma importancia cumplir para el funcionamiento de establecimiento

- El horario de funcionamiento puede variar según el tipo de licencia que tenga el establecimiento.
- Las autoridades locales pueden establecer restricciones adicionales al horario de funcionamiento.
- Los establecimientos que no cumplan con el horario de funcionamiento pueden ser sancionados.

Ley N° 300 de 1996, Decreto – ley N° 343 de 2021

El artículo 87 de la Ley N° 300 de 1996 establece que los restaurantes, bares y establecimientos similares cuya actividad económica implique la producción, elaboración y expendio de alimentos o bebidas alcohólicas, podrán ofrecer más.

El artículo 88 de la Ley N° 300 de 1996 establece que, en cuanto a su naturaleza, calidad y servicios, los establecimientos de restauración, bares y establecimientos turísticos similares forman parte de un producto local o nacional y deben inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.

El numeral 9 del artículo 62 de la Ley N° 300 de 1996, modificado por el artículo 145 del Decreto Legislativo N° 2106 de 2019, establece que los centros gastronómicos y los centros turísticos son prestadores de servicios turísticos, y esa parte se denomina “Ministerio de Hacienda, Industria y Turismo Ayuntamiento Descubre interesantes locales de hostelería y bares. (Decreto 343 de 2021 - Gestor Normativo, s. f.)

Diseño Metodológico

La investigación presente se lleva a cabo por la modalidad de asesoría, se alcanza con un efecto final de un proceso de investigación coherente y estricto que permite el conocimiento de conceptos y teorías que soportan la rama administrativa.

Diseño de Investigación

Se entiende este apartado como la forma en que el investigador tiene contacto con la realidad y obtiene conocimiento de ella, al querer averiguar sobre cómo es la formulación de una planeación estratégica para la empresa “Bar Luciérnaga” ubicado en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca, dicho contacto requiere el enfoque cualitativo pues la intención es comprender el fenómeno de una manera natural, lo que sugiere alejarse de la manipulación

de variables. Además, esta investigación cuenta con un diseño estructurado, visto desde otro ángulo, (Vasilachis, 2006). El diseño estructurado es un “plan o protocolo lineal riguroso, con una secuencia unidireccional, cuyas fases preestablecidas se suceden en el tiempo y las realizan quizá diferentes personas; esta secuencia se inicia con los propósitos de la investigación hasta arribar a la recolección y análisis de los datos”. Pág. 66. Este diseño prepara a seguir métodos y estatutos para asegurar la aceptación y de los resultados verdaderos.

Tipo de investigación

Con respecto al alcance (Carlos Fernandez, 2014) formula que “Los estudios descriptivos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables”. Sintetizando lo anteriormente dicho el componente de estudio es de tipo explicativo tiene como objetivo principal definir cualidades, sociedades, procesos, complementos de las personas. En el contexto del estudio sobre la empresa "Bar Luciérnaga", esto implica identificar las causas.

Enfoque de investigación

(Carlos Fernandez, 2014) dice que el enfoque cualitativo que “se guía por áreas o temas significativos de investigación, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos”. Pag 7. Por ende, la investigación está basada en un enfoque cualitativo, que proviene de la pregunta de investigación que se enfoca en la planificación estratégica y buscan comprender

profundamente las causas a través de la observación y la recopilación de datos ya que me permitirá obtener una comprensión profunda de los aspectos subjetivos y contextuales relacionados con la empresa y su sector.

Dicho lo anterior, la investigación tendrá un enfoque cualitativo por lo cual se utilizará la recopilación y el análisis de datos pueden ayudar a mejorar las incógnitas del estudio y descubrir nuevas preguntas durante el proceso de ejecución. El desarrollo del enfoque asumirá un estudio que se manejará por medio de una entrevista previamente estructurada.

Método de la investigación

Desde otro punto de vista de (Abreu, 2014) la investigación está cargada por método investigación-acción que “este método tiene como objetivo producir cambios significativos en la realidad que se estudia. El método se preocupa por solucionar problemas específicos mediante la aplicación de una metodología rigurosa. La utilización de este método busca ubicarse dentro un contexto espaciotemporal, estrechamente unido a la realidad que se inicia desde experiencias reales” pág. 201.

Basado en la participación y es una investigación que continua un espiral introspectivo como los períodos de proyección, operación, información y cálculo además que está se presta porque es colaborativa, también es un proceso de aprendizaje orientado a la praxis. Además, estos métodos ayudan a recopilar información detallada sobre la empresa y su entorno.

Instrumentos de recolección

Se realizará varias entrevistas con los propietarios y colaboradores de la empresa, por medio de un cuaderno de apuntes (instrumentos) utilizando como medios audiovisuales un celular con buena cámara para tomar fotos y videos.

Técnica de muestreo

Define, (Arias, 2012) la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” pág. 81. Dicho esto, la herramienta que escojo para recolectar la información y para generar los datos de la población que me concede los datos requeridos.

Desde la perspectiva de (Arias, 2012) la investigación pertenece al muestreo probabilístico o aleatorio que es “un proceso en el que se conoce la probabilidad que tiene cada elemento de integrar la muestra” pág. 83. En otro aspecto, el estudio es cualitativo por ende se emplea por conveniencia que corresponde a 8 personas.

Fuentes de información

Toda la información recolectada está relacionada con la empresa "Bar Luciérnaga", su sector y el contexto empresarial en Cartago. Estas fuentes de información son: informes relacionados con el sector nocturno encontrados en la página de la cámara de comercio de Cartago, entrevistas con personas clave en la empresa y observaciones directas del entorno de la empresa.

Tabla 3. Síntesis Diseño Metodológico

Componente	Descripción	Autores
Modalidad Asesoría	Elaboración de propuesta a una empresa sobre planeación estratégica	Universidad del Valle Sede Cartago
Enfoque	Cualitativo	(Carlos Fernandez, 2014)
Tipo de Investigación	Descriptivo	(Carlos Fernandez, 2014)
Método	Investigación – acción	(Abreu, 2014)
Unidad de análisis	Estrategia administrativa del diagnóstico de sus capacidades y entorno	Investigadora
Técnica de Muestreo	Por conveniencia	(Arias, 2012)
Instrumentos de recolección de datos	Entrevista Estructurada	(Arias, 2012)
Postura	Praxeológica	(Bédard, 2003)
Diseño	Estructurado	(Vasilachis, 2006)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Mapa Conceptual Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración Propia

Desarrollo del trabajo de grado

En el desarrollo de esta sección voy a tratar los objetivos estratégicos del trabajo de grado Formulación del plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” ubicado en la ciudad de Cartago, Valle del Cauca

Objetivo 1. Analizar los elementos internos de la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago

Para conocer los puntos internos de la empresa Bar Luciérnaga se realizó la siguiente entrevista con el señor Mario Sepúlveda Murcia propietario de la empresa

Estructura de la entrevista

Visito la empresa “**Bar Luciérnaga**” dedicado a la comercialización de Licores, bebidas refrescantes y muchas cosas más. Ubicado en el parque a la entrada del Barrio el Poblado en la comuna 3 de la ciudad de Cartago, y dialogando con los propietarios el Sr. Jhon Mario Sepúlveda y su esposa Katherine Toscano, quienes llevan aproximadamente 2 años en el mercado con actualmente 6 empleados, me aceptaron una entrevista a mi como colaboración como estudiante de la Univalle.

El Sr. Mario inicia contándome como empezó su empresa y como ha sido la evolución que esta ha tenido a través de los años y les pregunté:

¿Qué circunstancias le preocupa en la empresa?

Me cuenta que le preocupan las temporadas bajas y que esto se presenta en toda empresa por sabiendo que estamos a principio de año ya dando cuenta que venimos de una alta temporada que son diciembre y las fiestas de fin de año y lo que son enero, febrero y marzo las ventas disminuyen y toca hacer mucho trabajo de redes sociales para cumplir con las metas propuestas.

¿Qué factores cambiaria de la empresa?

Creo que en estos momentos toca diseñar una estrategia en cuanto a los clientes cuando se trata de los créditos abiertos por que a veces hay perdidas en los créditos por que llegan clientes que dice que para un día y digamos que esta empresa también se mueve por la parte de dinero y a veces quedan mal y entonces esto con lleva a que no se pueda cumplir con el surtido necesario para poder atender a los demás clientes

¿Qué tendencias actuales ha observado recientemente y como las integraría?

En estos momentos en la ciudad de Cartago hay una tendencia en cuanto a los sitios que venden licor se ve muchos más cogido la coctelería, además, me gustaría implementar la parte de la coctelería para aumentar cliente y algo que funciona muy bien.

Según (Koontz, 2012) el análisis interno de una empresa es “auditar y evaluar respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios”. Dicho lo anterior el análisis interno es un medio de evaluación que se enfoca en los recursos, capacidades, operaciones y circunstancias internas de una organización que favorece su desempeño y competitividad. El propósito de este es opinar completamente la situación actual de la empresa para poder definir su capacidad y lograr los objetivos propuestos. Para formular una estrategia se deben tener en cuenta para la evaluación de los factores internos de suma importancia como lo es el clima organizacional, la estructura, la imagen y buen nombre de la empresa y la relación que se tiene con los clientes.

Con lo anterior, se realiza un diagnóstico situacional de la empresa por medio del instrumento de entrevista, lo que me es útil para determinar las debilidades y las fortalezas de la empresa.

Tabla 5. Matriz DOFA: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1. Tiene un ambiente acogedor, amplio, música agradable y decoración única. 2. Tiene una buena ubicación 3. Ofrece una extensa variedad de productos	1. Baja clientela en quincenas 2. Fiarle a la clientela frecuente y baja venta

Fuente: Elaboración Propia

Para concluir, se logra identificar correctamente los dos componentes de la matriz DOFA fortalezas y debilidades. Para el Bar Luciérnaga, resaltar la importancia de comprender los factores internos que afectan el desempeño de una empresa. Por ende, resalta la capacidad de transformar las fortalezas en oportunidades y las debilidades en fortalezas por medio de estrategias proyectadas.

Objetivo 2. Describir los objetivos externos de la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago

El estudio externo según (Koontz, 2012) es “evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos”.

Lo anterior significa que el análisis externo en una empresa incluye una evaluación de factores e inclinación al ambiente externo que de una u otra forma puede afectar su desempeño y su mando para lograr sus objetivos propuestos.

Para el análisis externo se utiliza la matriz PESTEL que es un instrumento muy interesante para comprender importantes factores ambientales relacionados con la planificación estratégica que de otro modo la empresa puede pasar por alto.

Tabla 6. Matriz PESTEL

<i>Diagnostico Externo PESTEL</i>										
ENTORNOS	DESCRIPCION	OPORTUNIDAD			AMANEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICO	La inflación puede afectar los costos de materias primas y mano de obra.				X			X		
	Incremento de la demanda de mano de obra especializada en atención al cliente.	X						X		
	La rentabilidad con la que cuenta la empresa Bar Luciérnaga está dentro de una posibilidad económica media ya que el cliente puede hacer fácil accesibilidad a los productos que se ofertan		X						X	
POLÍTICO Y LEGAL	En cuanto lo legal y lo político la empresa Bar Luciérnaga cuenta con todos los permisos que se requieren para un establecimiento permitido dentro de los parámetros que se encuentra ubicado	X						X		
	Acuerdos comerciales y políticas fiscales de impacto positivo para el sector nocturno		X						X	
	Protección del consumidor referente a los riesgos para la salud y seguridad		X						X	

<i>Diagnostico Externo PESTEL</i>										
ENTORNOS	DESCRPCION	OPORTUNIDAD			AMANEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
SOCIAL	La capacitación y formación en los trabajadores en la venta de licores influye en la calidad e innovación	X						X		
	La aceptación social que ha tenido Bar Luciérnaga ha sido muy buena ya que es un espacio amplio y acogedor y a nivel residencial la convivencia es buena		X					X		
TECNOLÓGICO	Manejo de las redes sociales para promocionar los productos		X					X		
	Estrategias de innovación para atraer nuevos clientes.			X					X	

<i>Diagnostico Externo PESTEL</i>										
ENTORNOS	DESCRPCION	OPORTUNIDAD			AMANEZA			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B	A	M	B
AMBIENTAL	Dado el siguiente apartado que se habla a nivel ambiental alrededor del bar es un ambiente limpio al igual que la parte donde se encuentra ubicado el Bar Luciérnaga	X						X		

<i>Diagnostico Externo PESTEL</i>										
ENTORNO	DESCRIPCIÓN	A	M	B	A	M	B	A	M	B
GEOGRAFICO	Ubicación central para los clientes	X						X		
	Disponible todos los servicios (agua, Internet y electricidad)		X						X	

Fuente: Elaboración Propia

Con esta matriz, la empresa Bar Luciérnaga, arroja unos resultados de gran impacto en oportunidades de caracterización altas y medias, que le contribuye a la empresa una ventaja positiva, pues presenta debilidades internas y las oportunidades externas amortiguan el gran efecto de estas.

La empresa Bar Luciérnaga de forma similar presenta amenazas con un impacto medio, por lo tanto, se propone utilizar las oportunidades para amortiguar el impacto de estas. Lograr la transformación de las amenazas en oportunidades es fundamental para la implementación de una planificación estratégica para fortalecer la empresa y en el predominio de la demanda.

El análisis FODA proporciona una visión integral del estado actual de la empresa Bar Luciérnaga y puede ayudar a desarrollar habilidades para fijar fortalezas, explorar oportunidades, mitigar debilidades y enfrentar amenazas.

Con la recolección de información anterior se realiza una matriz FODA lo que me fue útil para ayudar a identificar oportunidades y amenazas para la empresa.

Tabla 7. Matriz DOFA: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades (O)	Amenazas (A)
1. Aprovecha las redes sociales y el marketing digital para llegar a nuevos clientes. 2. Identificación a las nuevas tendencias del mercado. 3. Colaboración con eventos locales, conciertos u otras actividades puede aumentar la visibilidad del bar.	1. Regulaciones en ciertos periodos del año como, por ejemplo: ley seca 2. Pérdida de clientela por las tendencias emergentes 3. Fuerte competencia en la ciudad.

Fuente: Elaboración Propia

Para concluir, se logra identificar correctamente los dos componentes de la matriz DOFA oportunidades y amenazas. Para el Bar Luciérnaga, destacar la importancia de comprender los externos que afectan y aportan al desempeño de una empresa. Por ende, resalta la capacidad de transformar las fortalezas en oportunidades y las amenazas trabajarlas por medio de estrategias proyectadas para mejorar.

Finalmente, el análisis DOFA de Bar Luciérnaga facilita un apoyo fundamental para las elecciones estratégicas. Si analizo más profundamente cada factor y desarrollar estrategias detalladas, la empresa puede aprovechar las fortalezas, supere las debilidades, maximice las oportunidades y minimice las amenazas, y posicione para tener éxito en el competitivo mercado del arte.

Objetivo 3. Conocer el sector al que pertenece la empresa “Bar Luciérnaga “de la ciudad de Cartago para la clasificación de su perfil competitivo.

Haciendo referencia en la definición (Betancourt, 2015) “El análisis del sector es un estudio especializado que se centra en un área particular de la economía o industria” Esta perspectiva detallada se utiliza para evaluar tendencias, características, amenazas y oportunidades

dentro de una industria específica, siendo esencial para comprender la dinámica de la industria y tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

El análisis del sector es un instrumento muy considerado para las empresas porque es útil para brindar información exacta y minuciosa que sirve de guía para tomar decisiones y planificar las estrategias. Es de mayor importancia tener estos datos actualizados para poder tener conocimientos con las tendencias actuales del sector.

Bar luciérnaga hace parte del sector nocturno más exactamente en el sector de bares, discotecas, estanquillos y gastrobares que ha sido un sector de alto crecimiento en las últimas décadas.

Se realiza el análisis de la empresa en el sector fundamentalmente para comprender el ambiente en el que opera para tomar decisiones estratégicas informadas.

De manera similar en Colombia, según la cámara de comercio, es un establecimiento de tipo micro ya que se encuentra en el rango permitido dentro de esta categoría, además cuenta con un capital activo de \$3.500.000.

Teniendo en cuenta lo anterior, el diario la republica informa que, “El sector de bares y discotecas está cerca de registrar los mismos niveles de actividad que tenía antes de la pandemia. **Al cierre del año pasado, logró una recuperación de entre 90% y 95%**, una cifra que incluye no solo ventas sino también generación de trabajo. No obstante, los empresarios del sector ven con preocupación la incertidumbre que trae 2023. Factores como la inflación y el fortalecimiento del dólar ya han impactado directamente el costo de insumos como licores importados y otros ingredientes, aumentando su precio entre 10% y 30%. "Entonces los empresarios han tenido que ajustar los precios de sus cartas o han tenido que sacar algunos productos", señala Adriana Plata, presidenta ejecutiva de Asobares. (LÓPEZ, 2023)

La categoría de bares se fortalece cada vez más en el gusto de los colombianos, posicionándose como uno de las fuentes de entretenimiento cuando se habla de diversión. Según un estudio realizado por Asobares “en el sector de bares y discotecas, al tratarse de una actividad de servicios de entretenimiento y no de una primera necesidad, existen restricciones al precio competitivo”, de ahí que solo el 15,4% de los establecimientos haya elevado sus precios entre un 11 y un 15%, y el 63% restante afirma haber aumentado hasta el 10%”

Según el DANE, el sector de bares, gastrobares y discotecas genera cerca de 96.000 empleos promedio mensual. Asimismo, representa el tercer sector que mayor número de ocupados genera en el país. (Delgado, 2023)

“A pesar de los desafíos que la industria ha enfrentado, no se rinden, además que están explorando nuevas tendencias y estrategias para mantenerse en la competencia y atraer a nuevos clientes” (Delgado, 2023)

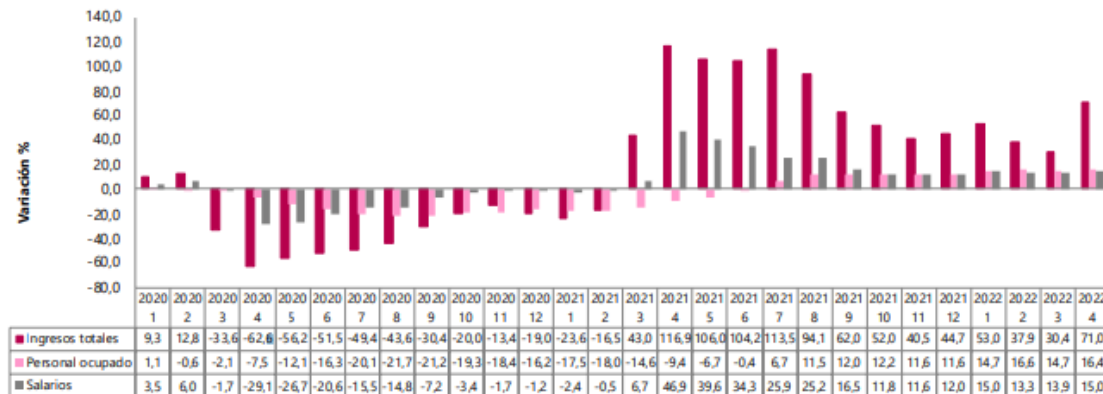
A continuación, se realizó un análisis sectorial a nivel nacional, departamental y municipal para conocer como ha sido el consumo y aporte de este sector durante 5 años hasta el año 2023.

Sector turístico “bares” a nivel nacional

Según el informe crowe que tiene por nombre “El resurgir del sector de bares y discotecas” afirma que el subsector de caterings y bares en medio de la pandemia a nivel nacional cayo en 44% de sus ingresos totales, se perdieron aproximadamente 320.000 empleos directos y se reflejó una caída de 2 puntos porcentuales en el PIB del sector. Sin embargo, gran parte de esta industria como los bares y discotecas sintieron el impacto aún mayor, ya que en este tipo negocios lo más importante es la experiencia, más no el consumo. (crowe, 2022)

El 73% de los empresarios analizados en nuestro observatorio económico ha tenido, particularmente durante el año 2023, un decrecimiento en ventas aceleradamente en agosto,

Ilustración 5. Serie de variaciones anuales



En la gráfica se visualiza un decrecimiento en el año 2020 y se puede decir que fue a raíz de la pandemia donde se vivió la cuarentena, al iniciar el tercer mes del año 2021 el crecimiento es notorio, en el 2022 sigue creciendo este sector de bares y lo que va del 2023 se puede decir que esta industria sigue creciendo, aunque a principios del año 2024 se demuestra un decrecimiento por el alza de la inflación.

El Valle del Cauca es la tercera economía del país, después de Bogotá y Antioquia. “Representa este año 2023 un 9,7 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, además, es una de las que crece por encima de la economía de Colombia”. (pais, 2023).

Según la señora Clara Luz Roldán Ex Gobernadora del Valle del Cauca durante los diálogos vallecaucanos manifestaron que "Les hicimos propuestas a los alcaldes para que hagamos un Valle

INN para los más afectados por la pandemia que han sido los bares, las discotecas, los restaurantes, hacer un Valle INN exclusivamente para ese sector y el año entrante lo estaremos trabajando conjuntamente". (Quintero, 2021)

Sector turístico “bares” a nivel municipal

Según la cámara de comercio de Cartago con el programa de formalización empresarial desarrollaron el objetivo de promover la cultura de la legalidad en el año 2022 del Norte del Valle y se obtuvo como resultado un total de 57 empresas formalizados, y en el sector de actividades artísticas de entretenimiento y recreación 38 empresas nuevas para el año 2023 con una variación del -33% al anterior año. (Cartago, 2023).

Analizar el sector proporciona una visión más profunda de cómo es la función realmente las empresas como están se relacionan entre ellas y como responden a los cambios que presenta el entorno económico tanto como social. Las diferentes empresas que pertenecen a este sector han tenido que innovar, buscando nuevas estrategias y tendencias para lograr llegar al consumidor.

Según lo entrevistado por medio de llamada telefónica con el señor José molina Vélez el presidente de asociación de negocios nocturnos (ASONOCHE) de la ciudad de Cartago manifiesta que hay alrededor de 180 establecimientos comerciales en el sector nocturno hasta el año 2022 dentro de esta misma cifra también se encuentran 7 fuerte zonas comerciales en cartago. De igual manera, en el año 2024 existen 210 establecimientos comerciales del sector nocturno. Con base a la información registrada en el año 2022. El sector con establecimientos abiertos en horario nocturno ha tenido un crecimiento del 20% en cartago en el año 2023 y lo que va corrido del año a lo que se involucra en el sector nocturno: discotecas, gastrobares, bares, estanquillos y sitios donde venden cocteles.

(Porter, 2008) afirma que un análisis del sector “estudia rigurosamente los fundamentos estructurales de la rentabilidad. El punto clave del análisis del sector es distinguir entre cambios temporales o cíclicos y cambios estructurales”.

Para analizar el sector competitivo de la empresa Bar Luciérnaga me apoyo en las 5 fuerzas de Michael Porter, es uno de los modelos más famosos que tiene este autor el cual fue dado a conocer en el año 1979.

Las 5 fuerzas de Porter conforman un modelo de estudio de la estructura competitiva de una industria en el que se analizan: la intensidad de la rivalidad, la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y los productos sustitutos; Así, analizando estas cinco fuerzas, la empresa puede comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas. (Alonso, 2022)

Tabla 8. Intensidad de Rivalidad

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Número de competidores	X			Existe una cantidad inmensa de bares de reconocimiento en Cartago, alrededor de 210 sitios. (Entrevista personal con el gerente de Asonoché Cartago)
Diversidad de competidores	X			Actualmente el sector se está transformando debido al apogeo de propuestas creadoras.
Crecimiento del sector	X			En el año 2019 teniendo en cuenta el decaimiento en el año 2020 por motivo de la pandemia al 2023 el sector obtuvo un crecimiento del 20%.
Precios fijos		X		Dividir los precios consolidados entre la cantidad de unidades
Incrementos de capacidad		X		En el comercio se presenta una ponderación entre la oferta y demanda.
Capacidad de diferenciación del producto			X	Con la llegada de los nuevos bares, crece la diferenciación del producto.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. Amenazas a Nuevos Competidores

AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Economías de escalas		X		Es obligatorio entrar vigorosamente para percibir ganancias en menor tiempo.
Diferenciación del producto	X			Se establecen ciertos núcleos de servicios que ya tienen su huella, Además, no es muy fuerte y la demanda es sincera a distintos bienes que podrían diferenciarse.
Costos de cambio para el comprador	X			No son penetrantes, además existen varias opciones en proveedores
Acceso a canales de distribución			X	Los canales de distribución son muy básicos y no requieren esfuerzo para adquirirlos.
Necesidad de capital			X	Para ingresar a rivalizar potentemente es necesario hacer una buena inversión, sin embargo, es un fragmento donde la tecnología y mano de obra son básicas y por ende económicas
Acceso a tecnologías de punta			X	No es esencial la tecnología, ya que los rivales no son fuertes en este alcance.
Acceso a materias primas		X		Las materias primas son de fácil acogida.
Protección gubernamental	X			Existen entidades que regulan y protegen el región.
Efecto de la curva de experiencia			X	La falta de experiencia se puede neutralizar con calidad, innovación y buen servicio
Reacción esperada			X	La rivalidad de la competencia no es alta, por ende, la reacción esperada no es agresiva.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. Poder de los Proveedores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Número de proveedores importantes	X			La cantidad de proveedores es alta, dificultando el poder de negociación
Importancia del sector para los proveedores		X		Por lo general, dependiendo del proveedor el componente es más importante o no, es decir, los grandes y los pequeños proveedores también están más enfocados al cliente final, piensa más en la parte importante es.

Fuente: Elaboración Propia

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Costo de cambio de los productos del proveedor		X		La cantidad de proveedores es media, dificultando el poder de negociación
Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor		X		Por lo general, los proveedores distinguidos tienen un enfoque más determinado en los bares.
Rentabilidad del proveedor	X			Los supermercados son buenos para la entrega.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. Poder de los Compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Número de compradores importantes	X			En su mayoría los consumidores son los clientes finales.
Posibilidad de integración hacia atrás del comprador			X	El consumidor no entra en el sector.
Rentabilidad del comprador	X			Aunque todavía utilizan este sector, los clientes no están satisfechos.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. Productos Sustitutos

PRODUCTOS SUSTITUTOS				
VARIABLE	ALTO	MEDIO	BAJO	EXPLICACIÓN
Disponibilidad de diferentes productos en la actualidad y en el futuro.	X			Productos alternativos al sitio temático son todo tipo de negocios que ofrecen experiencias a familias, grupos de amigos o parejas, como cines, teatros, parques de atracciones, centros comerciales, etc.
Rentabilidad y provocación del fabricante del producto sustituto.		X		Son microempresas

Fuente: Elaboración Propia

Con estas matrices se lograron evidenciar que la empresa Bar Luciérnaga cuenta con más oportunidades medio y alta en este sector y algunas con bajas en el mismo, lo que resulta una ventaja positiva y se propone mitigar las posibilidades de lograr el objetivo de que lleguen hacer medias o altas y así convertirlas en puntos estratégicos para la empresa por medio de la formulación de un plan estratégico para fortalecer la organización.

De acuerdo a la entrevista realizada con el señor José Molina Vélez presidente de ASONOCHE citada en la página 63 en el desarrollo del objetivo 3 según las cifras del año 2024 son 210 establecimientos comerciales para decir que el sector nocturno está en crecimiento.

Objetivo 4. Formular un plan estratégico para la empresa “Bar Luciérnaga” ubicada en la ciudad de Cartago

Para la construcción de nuestro plan estratégico del bar luciérnaga se realizaron 5 talleres con el personal vinculado a la empresa.

Se utilizó la metodología de lluvia de ideas que es una herramienta útil para crear un propósito y una visión para un negocio. Para construir la misión y la visión de la empresa Bar Luciérnaga se hizo uso de la misma.

Tabla 13. Misión y Visión de la Empresa Bar Luciérnaga

Misión	Visión
Ofrecemos un espacio agradable y acogedor a nuestros clientes con el fin de generar mayor visibilidad a la empresa y así lograr tener un reconocimiento en el municipio	En el año 2030, ser un bar reconocido por su música y buena atención al cliente, así como por ofrecer productos de buena calidad

Fuente: Elaboración Propia a partir de las opiniones de los Propietarios

Los valores empresariales para este plan estratégico son fundamentales para profundizar en ellos y articular cómo se manifestarán en el día a día de tu organización. Estos son:

Tabla 14. Valores de la Empresa

Valores Empresa Bar Luciérnaga	
Atención al cliente:	Brindar un trato cordial, amable y profesional a todos los clientes.
Honestidad:	Ser honesto en los costos y en la información que se proporciona a los clientes.
Autenticidad:	Ser un bar genuino y auténtico que ofrece una experiencia única a sus clientes.
Tradición:	Conservar las tradiciones del bar y ofrecer una experiencia familiar y acogedora.
Innovación:	Ofrecer experiencias únicas a los clientes.

Fuente: Elaboración Propia

Estos fueron construidos a base de cada uno de los empleados y el compromiso que tienen con la empresa con los valores con los que se identifica cada uno. Por otra parte, están los objetivos estratégicos que se trabajan sobre las siguientes dimensiones:

Tabla 15. Dimensiones Estratégicas

Dimensiones	Objetivo	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicador
Ventas	Incrementar las ventas en un 15%	Administradora	Trimestral	Base de datos de clientes potenciales	1'080.000
Procesos	Optimizar el uso de inventario en un 15%	Encargado de compras	4 meses	Capacitación al personal.	20%
Personal	Balance sobre la atención al cliente y puntos a mejorar	Gerente	Mensual	Entrevistas individuales	10%
Mercadeo	Incrementar la notoriedad del bar en un 50%	Community Manager	6 meses	Plataformas de redes sociales	1 millón de seguidores
Financiero	Mejorar la rentabilidad económica en 16%	Administradora	Anual	Implementación de estrategias de ventas	Número de ingresos totales en un día

Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz explica cada uno de las dimensiones a tratar en la empresa Bar Luciérnaga, Además, de las dimensiones estratégicas mencionadas anteriormente, hay otros factores que pueden influir en el éxito del bar, como la competencia local, la economía y las condiciones

climáticas. Sin embargo, las dimensiones estratégicas proporcionan una base sólida para desarrollar un negocio sostenible y rentable.

Estrategias y Dimensiones

Luego de un análisis exhaustivo de la empresa, se propone aplicar una estrategia agresiva para intentar consolidar la empresa en el mercado

Ventas

Publicidad en redes sociales: Crear campañas específicas para diferentes segmentos de público, utilizando herramientas de segmentación demográfica y de intereses.

Influencer marketing local: Colaborar con influencers de la ciudad o zona para llegar a un público más amplio y relevante.

Email marketing personalizado: Segmentar la base de datos y enviar ofertas y promociones personalizadas según los hábitos de consumo de cada cliente.

Ventas en Efectivo: No existen límites de tiempo para las ventas. Es decir, las compras se realizan en efectivo o mediante transferencia bancaria.

Política de Compra

Entrega del producto: Requiere puntualidad y garantía de entrega del producto. Estos están establecidos en nuestros acuerdos de relación comercial con nuestros proveedores.

Promociones:

Clientes frecuentes: Ofrecer descuentos exclusivos, productos gratis o acceso anticipado a nuevos productos.

Nuevos clientes: Atraer nuevos clientes con descuentos en su primera compra o promociones especiales de bienvenida.

Plazos / Descuentos: Los descuentos, por otro lado, están ligados a eventos específicos, decisiones tomadas como parte fundamental de una estrategia promocional. Sólo el gerente de la empresa y/o propietario (si corresponde) puede determinar estas políticas.

Procesos

Software especializado: Implementar un software que permita llevar un control preciso de los niveles de stock, fechas de vencimiento y rotación de productos.

Análisis de ventas históricas: Utilizar datos históricos para predecir la demanda futura y ajustar tus pedidos a los proveedores.

Tendencias estacionales: Identificar las tendencias estacionales y ajustar los niveles de inventario.

Personal

Recopilación de feedback: Realizar encuestas a los clientes para identificar los puntos fuertes y débiles del servicio al cliente.

Análisis de resultados: Analizar los resultados de las encuestas y establecer un plan de acción para mejorar los aspectos negativos.

Cursos de atención al cliente: Impartir cursos de atención al cliente para mejorar las habilidades de comunicación y resolución de problemas del equipo.

Establecimiento de estándares: Definir estándares claros de servicio al cliente y asegurarse de que todo el equipo los cumpla.

Mercadeo

Blog: Crear un blog donde se publique las historias del bar y los eventos especiales.

Redes sociales: Publicar contenido de calidad de forma regular y utilizar hashtags relevantes.

Cobertura en medios locales: Buscar oportunidades para que el establecimiento sea mencionado en medios locales, como periódicos, revistas y blogs.

Colaboraciones con artistas: Organizar eventos en colaboración con artistas locales y nacionales para atraer a un público más amplio.

Noches temáticas: Crear noches temáticas con música, con degustaciones y otras actividades

Eventos: Crear eventos en fechas especiales u ordinarias como el torneo de sapo, karaokes etc.

Innovación: Este tipo de estrategia busca constantemente nuevos mercados, productos y servicios. Para el Bar Luciérnaga, esta estrategia le supone una ventaja en un entorno de clientes cada vez más exigente.

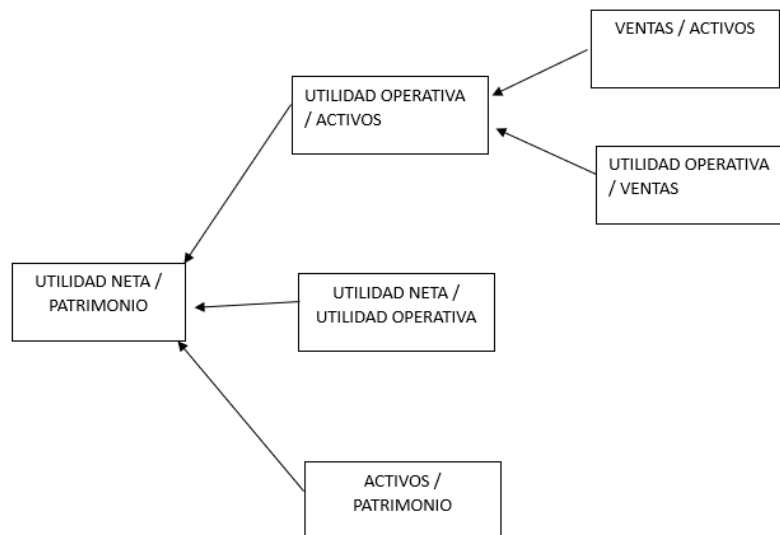
Financiero

Combos y paquetes: Crear paquetes atractivos que incluyan alimentos, bebidas y experiencias adicionales más que todo en fechas especiales como por ejemplo rifas de anquetas, concursos y demás

Concentración: Cuando una empresa opta por concentrar todos sus esfuerzos en un único mercado con el fin de conseguir una alta productividad, eficiencia y eficacia, de esta forma el Bar Luciérnaga aporta a sus clientes una ventaja competitiva que intenta posicionamiento.

Análisis mensual: Realizar un análisis mensual sobre la rentabilidad del negocio. Definir los siguientes indicadores: ventas/ activos, utilidad operativa/ ventas, utilidad operativa/ activos, utilidad neta /utilidad operativa, patrimonio/ activos y utilidad neta/ patrimonio

Ilustración 6. Árbol de Indicadores Financieros



Fuente: Elaboración Profesor Augusto Cardona

Estrategias FODA

Las estrategias FODA se basan en una visión más o menos completa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Un análisis integral de la empresa nos permite resumir la visión general al conocimiento operativo que orienta las decisiones desde una perspectiva más estratégica.

Tabla 16. Estrategias FODA

<i>Estrategias FO</i>	<i>Estrategias DO</i>
1. Maximizar el uso de la ubicación estratégica mediante colaboraciones con eventos locales para atraer a un público más amplio. 2. Brindar promociones durante eventos especiales para atraer nuevos clientes.	1. Implementar un programa de lealtad para contrarrestar la competencia y utilizar el marketing digital para mejorar la visibilidad del negocio. 2. Brindar descuentos o beneficios a clientes frecuentes
<i>Estrategias FA</i>	<i>Estrategias DA</i>
1. Establecer programas de fidelización y ofertas especiales para contrarrestar la amenaza de la competencia intensa.	1. Desarrollar un plan de contingencia para abordar problemas potenciales como cambios en la regulación de leyes local y eventos impredecibles. 2. Monitorear y adaptar a cambios en regulaciones que podrían afectar negativamente.

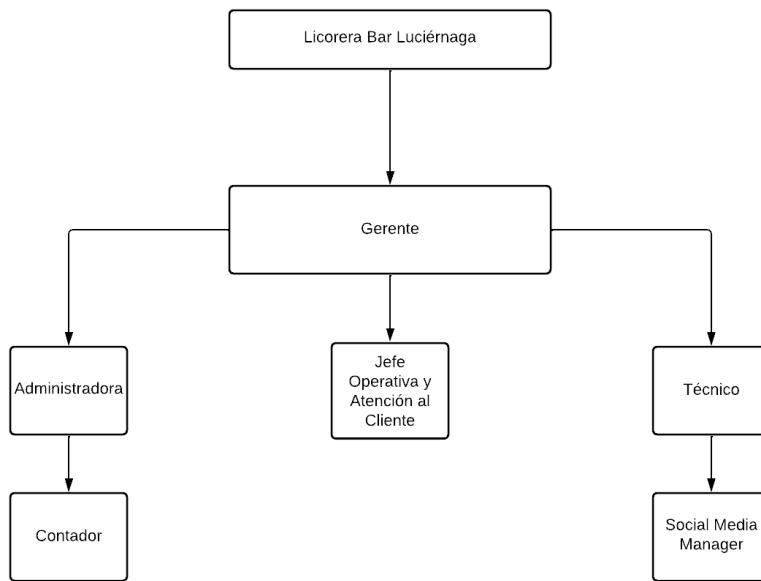
Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz expone lo más importante de los resultados de este análisis para poder obtener el mayor beneficio. No basta con obtener los datos, sino saber centrarse en mostrar los resultados deseados para la empresa. Y es allí donde nace el proceso de planificación estratégica, es decir, la traducción del FODA en acciones específicas.

Organigrama Bar Luciérnaga

Al representar la estructura del bar en un organigrama, los propietarios y gerente pueden mejorar la comunicación, delegar tareas de manera eficiente e identificar áreas de mejora.

Ilustración 7. Organigrama del Bar



Fuente: Elaboración Propia

El organigrama muestra cada una de las funciones de los cargos y niveles propuestos para que se pueda evidenciar mejor en que se desempeña cada colaborador de la empresa Bar Luciérnaga.

Gerente: Planifica, ejecuta y controla las actividades administrativas que promueven el desarrollo organizacional y financiero de la empresa.

Administrador: Desarrolla actividades para mantener organizada y actualizada la información contable de la empresa

Contador: Aplica, administra, interpreta y registra cuentas de la empresa.

Jefe de operaciones y Servicio al Cliente: Brinda un servicio al cliente de óptima calidad al tomar los pedidos solicitados, tocar el timbre de la caja registradora y realizar entregas, logrando así la máxima satisfacción. Además, mantiene las salas en adecuadas condiciones de funcionamiento, limpieza y saneamiento de equipos y enseres del bar.

Técnico: Encargado del cuidado, supervisión, reparación, automatización de tareas sobre los servidores y sus sistemas operativos

Social Media Manager: Responsable de establecer la estrategia de contenidos y de impulsar la participación en las plataformas sociales de una empresa

Para desarrollar una estrategia competitiva para el “Bar Luciérnaga”, es necesario analizar el entorno empresarial, de esta manera, la estrategia no sólo logra el éxito en los servicios empresariales, sino que las oportunidades y amenazas que existen o pueden existir en el entorno se vuelven más sostenibles. Además, las compras en efectivo también pueden ayudar a mejorar los ingresos y gastos del bar. El truco consiste en vigilar no sólo el presente, sino también el futuro.

Mientras tanto, el análisis de la “matriz competitiva” identificó cinco factores críticos de éxito comunes a la industria.

Tabla 17. Matriz Competitiva

Factores claves del Éxito	Ponderación	Bar Luciérnaga		"Puebla Bar" (Competencia 1)		"The Palma Bar" (Competencia 2)	
		Clasific.	Resultado Ponderación	Clasific.	Resultado Ponderación	Clasific.	Resultado Ponderación
Calidad de atención al cliente	0,30	5	1,5	4	1,2	4	1,2
Calidad del Producto	0,25	4	1,00	3	0,75	4	1,00
Competitividad del precio	0,25	3	0,75	4	1,00	4	1,00
Innovación	0,20	1	0,2	2	0,4	2	0,4
Duración del negocio (Estatus)	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2
	1		3,75		3,55		3,60

Fuente: Elaboración Propia

Estos factores se califican del 1 al 5, siendo 1 deficiente y 5 satisfactorio. También depende de si la empresa percibe sus fortalezas o debilidades. El resultado una vez completado el proceso fue: “The Palma Bar” obtuvo la puntuación global más alta, lo que significa que se encuentra en una buena posición frente a sus competidores, especialmente en términos de innovación, precio y servicio al cliente. En segundo lugar, se encuentra “Puebla Bar” que es líder en calidad de producto y consistencia comercial, mientras que en el último lugar se encuentra el Bar “Luciérnaga”, cuya principal debilidad es la falta de innovación.

En base a esto, “The Palma Bar” es el competidor más importante de la empresa y “Bar Luciérnaga” mayor ventaja en términos de factores de éxito respecto a su competidor más directo.

Matriz de Ansoff y la Posición del Negocio con respecto al ciclo de vida de la

Demanda

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Demandas	Actuales	Penetración de Mercado • Clientes Actuales	Desarrollo de Productos • Nuevos productos (coctel en lata y demás productos)
	Nuevos	Desarrollo de Mercados • Ofrecer el servicio de coctelería para ampliar la clientela	Diversificación • Licores artesanales

Fuente: Elaboración Propia basada en lo que la empresa tiene y requiere en un futuro

Como se puede observar en la matriz, se muestran cuatro cuadrantes, dependiendo del producto y de las necesidades del mercado: “actuales” y “nueva” respectivamente. Por tal motivo,

es importante determinar en qué cuadrante de esta matriz se ubica la empresa “Bar Luciérnaga” porque una vez definida esta posición se puede alcanzar de forma concreta para desarrollar una estrategia competitiva con la mínima relevancia. Están vinculados a la posición en la que se encuentra la empresa.

Por ejemplo: Una empresa con un producto actual (Es decir, uno que no ha sufrido ninguna mejora o innovación a lo largo de su vida) y quiere cubrir nuevas necesidades en el mercado con el mismo producto puede desarrollar una nueva estrategia de desarrollo de mercado.

Un escenario parecido sucede en el “Bar Luciérnaga”, con productos actuales (Es decir, productos que ya ofrecen los competidores, pero que “Bar Luciérnaga” está ofreciendo a través de penetración en el mercado, desarrollo de productos, diversificación, desarrollo actual del mercado, necesidades del mercado, calidad y mejora). Pretende cubrir una necesidad que las empresas actuales no han podido cubrir, además de encontrar y satisfacer otro segmento perdido (personas mayores de 30 años). Por lo tanto, han surgido nuevas necesidades porque antes estaban infrautilizadas. Esto significa que “Bar Luciérnaga” se ubica en el cuadrante de desarrollo del mercado.

Considerando que el mercado es más famoso y las empresas actuales cubren bien su segmento, podemos decir que esta industria sectorial de bares, discotecas, gastrobares y estanquillos se encuentra en crecimiento.

Objetivo 5. Establecer el balance score card y un plan de acción para la empresa “Bar Luciérnaga” en la ciudad de Cartago.

A continuación, se considera los indicadores clave de desempeño que son importantes para cada perspectiva. Los indicadores permiten evaluar la gestión de los entes y cooperan indicando

BALANCE SCORECARD

Configuración de porcentajes de alarma	Semáforo verde > 95%	
	Semáforo amarillo > 85%	
	Semáforo rojo < 85%	

[illegible][illegible]

Fuente: Escenarios de simulación propuestos por los analistas para las estrategias definidos para el mando de cuadro integral del Bar Luciérnaga.

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS														
OBJETIVO														
Generar un sistema contable														
Indicador		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Incremento del rendimiento de los activos en un 20%	OBJ.	0%	0%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	10%	20%
	REAL													
Mejorar la rentabilidad económica en 16%	OBJ.	0%	0%	0%	4%	0%	4%	4%	0%	0%	0%	0%	4%	16%
	REAL													
Reducir costos operativos en 10%	OBJ.	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	10%
	REAL													

Fuente: Escenarios de simulación propuestos por los analistas para las estrategias definidos para el mando de cuadro integral del Bar Luciérnaga.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO														
OBJETIVO														
Capacitación al personal														
Indicador		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Se realiza una inducción sobre los productos y precios (UNA CADA VEZ QUE SE REQUIERA)	OBJ.	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
	REAL													
se realizan unas reuniones periódicas donde se hace balance sobre la atención al cliente y puntos a mejorar	OBJ.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	REAL													
Nivel educativos de los colaboradores bachiller (B), tecnico (T)	OBJ.	B	B	B	B	B	B	T	T	T	T	T	T	
	REAL													

Fuente: Escenarios de simulación propuestos por los analistas para las estrategias definidos para el mando de cuadro integral del Bar Luciérnaga.

Realizadas las simulaciones se adquieren los resultados posibles con los cuales la gerencia entra a crear las combinaciones de decisiones y aplicar la perspectiva financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, además de alcanzar los objetivos trazados en cada uno de los cuadros del BSC establecidos.

Tabla 18. Asignación de Responsabilidades

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLES
Financiero	Crecimiento de Ingresos	Administradora Jefe de operativa
Clientes	Obtener satisfacción de los clientes	Jefe operativa y Atención al cliente
Procesos Internos	Mejorar la rentabilidad económica	Administradora Jefe operativa y atención al cliente
Aprendizaje y Conocimiento	Capacitación del personal	Gerente

Fuente: Elaboración Propia

Esta matriz muestra los objetivos estratégicos de cada perspectiva y el responsable de cada una de ellas, pues así es más fácil para el lector comprender cada uno de los cuadros de mando integral.

Para facilitar las metas del BSC vistas anteriormente recomiendo el siguiente plan de acción.

Plan de acción

Un plan estratégico de acción es definitivamente una herramienta eficaz para lograr sus objetivos. Sin embargo, para ser aún más efectivas todas las estrategias, deben explicarse en detalle cronológicamente y en relación con las tareas a realizar. Estos planes se crean solo para las estrategias seleccionadas. Se podrá desarrollar un sólido plan de acción para alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente. Además, son importantes la claridad, la organización, el compromiso y la capacidad de adaptarse a los cambios en el camino.

Plan Estratégico #1 Estrategia Básica: atraer clientes mediante las celebraciones de fechas especiales, para ello contará con decoración y obsequio gratis.	Área Estratégica responsable: Marketing o Atención al Cliente
	Indicador: Se contabilizará el número de clientes que mencionan su cumpleaños al personal del establecimiento durante el periodo de la campaña

Plan Operativo – Bar Luciérnaga

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
Atraer clientes mediante las celebraciones de fechas especiales	Marketing o Atención al Cliente	Definir las fechas especiales a celebrar	Dificultad para coordinar y la disponibilidad de recursos.	Seleccionar un mínimo de 5 fechas especiales a celebrar durante el año.	1 semana antes de cada fecha especial	Calendario anual.	\$ 0
		Diseñar la decoración y el obsequio para cada fecha especial	Falta de creatividad o experiencia en diseño.	Diseñar una decoración y un obsequio atractivos y originales para cada fecha especial	2 semanas por fecha especial	Herramientas de diseño (canva, photoshop, etc.).	depende del diseño y complejidad del obsequio
		Implementar la decoración y entrega de obsequios	Dificultad para coordinar la entrega de obsequios	Implementar la decoración y entregar el obsequio	1 día por evento	Personal del establecimiento	
	Encargado de Marketing	Promocionar la campaña	Dificultad para llegar al público objetivo.	Aumentar la visibilidad de la campaña en un 20% en comparación con campañas anteriores.	1 semana antes de cada fecha especial	Redes sociales del establecimiento	depende del alcance de la campaña

Fuente: Elaboración Propia

Plan Estratégico #2 Estrategia Básica: Incrementar el flujo de personas que asisten al bar un 50%	Área Estratégica responsable: Administradora y jefe operativa o Atención al cliente
	Indicador: Número de clientes que visitan el bar

Plan Operativo – Bar Luciérnaga

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
Fidelización de clientes	Encargado de marketing.	Ofrecer descuentos especiales a clientes frecuentes	Dificultad para segmentar a los clientes frecuentes	Aumentar la cantidad de clientes inscritos en el programa de fidelización en un 20% en 3 meses.	3 meses.	Excel	\$ 0
Promoción del bar		Gestionar redes sociales del bar y colaborar con influencers locales	Dificultad para destacarse en las redes sociales.	Aumentar el número de seguidores en redes sociales en un 50% en 3 meses.		Plataformas de redes sociales.	\$60.000 mensual
Mejora de la experiencia del cliente	Administradora	Organizar eventos temáticos y actividades de entretenimiento	Alta rotación de personal.	Obtener una calificación de satisfacción del cliente de 4.5 sobre 5 en 3 meses.		Personal capacitado en atención al cliente	\$30.000 el día

Fuente: Elaboración Propia

Plan Estratégico #3 Estrategia Básica: Diseñar una estrategia integral en cuanto a los créditos abiertos para la empresa.	Área Estratégica responsable: Gerente y Administradora
	Indicador: Programa de Servicio al cliente de acuerdo a la cartera de crédito abierto

Plan Operativo – Bar Luciérnaga

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
Incremento en el valor del producto	Administradora	ponerle un valor un poco alto al producto que el cliente adquiere por medio de crédito abierto	dan un día para pagar y se demoran mas de lo acordado	reducir los créditos abiertos en un 20%	1 mes	Excel o cuaderno de cuentas	\$ 0
Estrategia "Li\$to, pago a plazos"	Administradora	Seleccionar la plataforma que mejor se adapte a las necesidades del bar.	Falta de conocimiento sobre las diferentes opciones disponibles.	Integrar la plataforma de manera efectiva al sistema de cobro del bar.		Excel	\$ 0
Capacitación del personal	Marketing	Brindar capacitación al personal sobre la estrategia "Li\$to, pago a plazos"	Falta de tiempo para la capacitación del personal	Capacitar a todo el personal del bar sobre la estrategia "Li\$to, pago a plazos"		Excel	\$ 0
Monitoreo y evaluación	Asistente	Realizar ajustes a la estrategia según sea necesario.	Dificultad para obtener datos precisos de uso.	Evaluar la efectividad de la estrategia en términos de ventas	cada 15 días	Herramientas de análisis de datos	\$ 0

Fuente: Elaboración Propia

Plan Estratégico #4 Estrategia Básica: Generar un sistema de contabilidad que nos permita controlar los ingresos y los egresos	Área Estratégica responsable: marketing y Administradora
	Indicador: Contar con herramientas para gestionar inventario, costo, gasto y rentabilidad.

Plan Operativo – Bar Luciérnaga

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	ACCIÓN	OBSTÁCULOS	META	TIEMPO	RECURSOS	COSTOS
Evaluación de necesidades	Gerente	Identificar las áreas que requieren mayor control y automatización.	Falta de conocimiento sobre las herramientas disponibles.	Obtener una visión clara de las necesidades de la empresa	1 mes.	Excel	\$ 0
Selección de herramientas		Seleccionar las herramientas que mejor se adapten a las necesidades de la empresa.	Altos costos de algunas herramientas	Seleccionar herramientas confiables, seguras que satisfagan las necesidades de la empresa.	2 meses	Excel	\$ 0
Monitoreo y evaluación:	Marketing	Evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos.	Falta de indicadores clave de rendimiento	Evaluar el impacto de las herramientas en la gestión de inventarios, costos y gastos.	Continuo	Herramientas de análisis de datos.	\$ 0

Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo de un plan de acción debería conducir a la creación de un presupuesto. Los conceptos de presupuestos y comercio implican el desarrollo de procesos integrales que requieren conocimiento de los negocios, los mercados, la oferta y la demanda de bienes de capital, el valor del dinero y la dinámica global de la economía nivel nacional e internacional.

Conclusiones

Los propietarios deben asegurarse que se implemente una gestión adecuada y correcta dentro de las instalaciones no solo para mejorar los ingresos sino también para garantizar la supervivencia del negocio. Por pequeña que sea una empresa, la estructura organizativa es el pilar más importante.

Es muy importante conocer la situación interna y externa de una empresa y analizar constantemente mediante matrices DOFA y PESTEL. Además, el análisis continuo del desempeño interno y de lo que sucede en el entorno es esencial para desarrollar enfoques y estrategias de mejora continua.

Se debe monitorear constantemente el mercado y comprender los comportamientos que sus competidores y clientes están adoptando a lo largo del tiempo. La realización de las actividades planificadas es importante para lograr la mejora continua, atraer clientes, ganar participación de mercado y por lo tanto aumentar las ganancias.

Para controlar completamente los costos, el inventario y evitar pérdidas financieras y costos ocultos, es importante contar con un sistema de gestión de inventario.

Por último, el cliente es lo más importante en cualquier empresa y en una empresa de servicios el cliente es fundamental, por eso mi trabajo está muy enfocado en conocer al cliente, ofrecer productos e informar lo que se realiza en ella.

Recomendaciones

Luego de plantear las diversas estrategias que conforman el plan estratégico de la empresa BAR LUCIÉRNAGA, se proponen las siguientes acciones.

En primer lugar, la dirección lleva a cabo un proceso de concientización de los empleados para garantizar que brinden la máxima cooperación y compromiso con el desarrollo del plan propuesto para asegurar que los objetivos se alcancen plenamente. También se recomienda implementar el plan de acción propuesto en cada estrategia lo antes posible, ya que es muy importante prever acciones futuras que puedan interferir con los objetivos perseguidos.

Por otro lado, tanto los empleados como los directivos deben tener un conocimiento integral de las tareas a realizar, ya que la competencia de una tarea suele depender de la competencia de la otra, y por tanto existe el riesgo de que no se alcancen las metas propuestas. Es importante para lograr los objetivos.

Finalmente, este plan estratégico no debe registrarse en papel, sino que se debe brindar a los empleados la oportunidad de apropiarse activamente de este proceso y proyecto, lo que resulta en mejoras significativas y en el compromiso de los empleados. Es importante recordar que debe ser una herramienta que contribuya a crecer y que va directamente más allá del sentido de pertenencia a la organización y la mejora continua.

Referencias

ALEJANDRO, C. S. (2023). BARES. 47.

Antecedentes del bar. (s. f.). Scribd. <https://es.scribd.com/document/208092659/Antecedentes-Del-Bar>

Antecedentes de los bares - Ensayos y trabajos - Eryka.Duran. (s. f.). <https://www.clubensayos.com/Temas-Variados/Antecedentes-De-Los-Bares/472863.html>

Arias Amaya, R. (no definido). 3w3search. Obtenido de 3w3search.: Extraído de: <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>

Arilla, J. M. (2018). Introducción a la historia de bares y restaurantes. . *Federación de Cofradías Gastronómicas. Zaragoza*, 33.

Brockmans Gin. (2018, 8 octubre). *El origen del bar, el precursor de la coctelería | Brockmans Premium Gin Spain*. Brockmans Premium Gin Spain. <https://es.brockmansgin.com/blog/origen-bar-precursor-cocteleria/>

CABRAL, D. (9 de agosto de 2013). Antecedentes: Bares, Pub & Thermopolias. Washington DC, Estados Unidos. Recuperado de <https://cantinerodave.blogspot.com/2013/08/antecedentes-bares-pub-thermopolias.html>

COCA COLA (s.f.). Coca-Cola. Obtenido de coca cola: <https://www.cocacola.es/todo-lo-bueno-esta-por-venir/origen-del-bar>

Cortes, N. (4 de enero de 2023). geo Victoria. Obtenido de geo Victoria: <https://www.geovictoria.com/es-mx/blog/recursos-humanos/comportamiento-organizacional/>

Creación Bar restaurante. (s. f.). Scribd. <https://es.scribd.com/doc/162625618/Creacion-Bar-Restaurante>

David, J. (4 de enero de 2023). geo victoria. Obtenido de geo victoria: <https://www.geovictoria.com/es-co/blog/recursos-humanos/el-talento-humano-como-pilar-de-organizaciones-exitosas/#:~:text=que%20se%20merece%3F->

,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20talento%20humano%3F,valor%20agregado%20en%20el%20trabajo.

Decreto 343 de 2021 - Gestor Normativo. (s. f.). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=161269>

Delgado, Á. (5 de diciembre de 2023). *Revista la Barra*. Obtenido de Revista la Barra:

<https://www.revistalabarra.com/es/noticias/una-mirada-al-sector-de-bares-y-restaurantes-en-colombia>

Drucker, P. (2002). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina:

EL ATENEO.

Fayol, H. (1916). *Teoría clásica de la administración*.

Freddy, Z. C. R. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. <http://aplicaciones.bibliolatino.com/handle/bibliolatino/764>

GALLEGO, J. F. (2006). *MANUAL PRACTICO DE CAFETERIA Y BAR*. Madrid: Thomson

editores Spain.

Galarza, S. (22 de enero de 2014). prezi. Obtenido de [https://prezi.com/vzxtp1xcmmjb/estilos-de-](https://prezi.com/vzxtp1xcmmjb/estilos-de-la-planeacion-estrategica-segun-russell-ackoff/)

[la-planeacion-estrategica-segun-russell-ackoff/](https://prezi.com/vzxtp1xcmmjb/estilos-de-la-planeacion-estrategica-segun-russell-ackoff/)

Guiliany, G. (20 de JULIO de 2017). revista espacios. Obtenido de revista espacios:

<https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

GOMEZ. (7 de mayo de 2010). *Historia del Bar*. Panguipulli, Chile: School Bar Chile. Recuperado

de <https://barandservice.blogspot.com/2010/05/historia-del-bar.html>

Gómez Castañeda, Omar R. (enero 2005). “Planificación Estratégica” en *Contribuciones a la*

Economía. <http://www.eumed.net/ce/2005/orgc-plan.html>

González, J. (3 de octubre de 2018). Redalyc. Obtenido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/html/#:~:text=La%20Gerencia%20Estrat%C3%A9gica%2C%20es%20una,del%20ambiente%20inmediato%20y%20futuro.>

GONZÁLEZ QUINTANA, M., & CAÑADAS MOLINA, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (63), 227-252.

GUASCA, C. G. (20 de noviembre de 2023). *portafolio*. Obtenido de portafolio: <https://www.portafolio.co/negocios/industrias/asobares-ve-con-buenos-ojos-el-2024-592592>

Harold Koontz

Herrera, V. (2022). Historia y orígenes de los bares. aprende institute.

Kaplan, R. S, & Norton, D. E. (2000) Cuadro de mando integral. Harvard Business School Press.

Koontz, H. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGRAW-HILL. Obtenido de https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

LÓPEZ, E. E. (23 de enero de 2023). *la república*. Obtenido de la república: <https://www.larepublica.co/empresas/preocupacion-en-sector-de-bares-y-restaurantes-por-disminucion-de-20-en-consumo-3527893>

Martins, J. (22 de enero de 2024). Asana. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/strategic-management-stages>

Mejía, M. R. (s.f.). Obtenido de <http://www.marianoramosmejia.com.ar/tag/russell-ackoff/>

Mintzberg, H. (1995). *Planeación Estratégica*. México D.F.: Pretice - Hall.

Ortiz, R. A. (2006). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas*. Bogotá: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187217476004.pdf>

País, E. (2023). *Invest Pacific*. Obtenido de Invest Pacific: <https://investpacific.org/el-valle-del-cauca-en-medios/estas-son-las-cifras-del-dane-que-confirman-el-buen-momento-de-la-economia-del-valle/#:~:text=Asimismo%2C%20las%20regiones%20que%20tuvieron,Cauca%20con%20%2483%2C91%20billones.>

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Ponsot B., E. (2008). El estudio de inventarios en la cadena de suministros. *Actualidad contable Faces*, 14.

Proyecto Disco Bar. (s. f.). PDF. <https://es.slideshare.net/santana00/proyecto-disco-bar>

Quintero, J. (2 de octubre de 2021). *Gobernación del Valle*. Obtenido de Gobernación del Valle: <https://www.valledelcauca.gov.co/publicaciones/72563/la-reactivacion-para-bares-y-sector-gastronomico-cocinas-escolares-y-ciclovias-fueron-priorizados-en-los-dialogos-vallecaucanos-en-candelaria/>

Raeburn, A. (1 de julio de 2023). Asana. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>

Rentabilibar. (s. f.). Historia de los bares y restaurantes españoles. *Mahou - Rentabilibar*. <https://www.rentabilibar.es/historia-de-los-bares-y-los-restaurantes-espanoles>

Robbins, S. (2009). *comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

Serna, H. (2003). *Gerencia Estrategica*. Bogotá, Colombia : Panamericana Editorial Ltda.

Sierra, E. R. (julio de 2013). scielo. Obtenido de scielo:

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>

Toro, Á. d. (14 de enero de 2022). BUSINESS REVISTA DIGITAL. Obtenido de BUSINESS REVISTA DIGITAL: <https://www.escueladenegociosydireccion.com/revista/business/liderazgo-factor-clave-exito-empresarial/>

Valle, I. (24 de enero de 2024). 20minutos. Obtenido de 20minutos: <https://www.20minutos.es/gonzoo/noticia/5210074/0/historia-los-bares-por-que-reciben-este-nombre-donde-proviene-termino/>

Vasilachis, I. (2006). *Estrategias de investigación*. Barcelona, España: Gedisa S.A.

Villalaz, L. P. (Septiembre de 1999). unipamplona. Obtenido de unipamplona: https://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf