



**DIAGNÓSTICO INTEGRAL Y PLAN ESTRATÉGICO DE
MERCADERO PARA DE LA SALLE CASA DE ENCUENTROS**

DIANA MARCELA GIRALDO CADAVID

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADERO
MAESTRÍA EN MERCADERO
MEDELLÍN
2021**



**DIAGNÓSTICO INTEGRAL Y PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA
DE LA SALLE CASA DE ENCUENTROS**

DIANA MARCELA GIRALDO CADAVID

Trabajo final para optar al título de Magíster en Mercadeo

Asesor

ALEJANDRO GONZÁLEZ CALLE

Máster en Dirección de Mercadeo- Investigador de mercados

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
MAESTRÍA EN MERCADEO
MEDELLÍN
2021**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 27 de febrero de 2021

DEDICATORIA

A mis padres Augusto y Claudia quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir todos mis sueños, gracias por infundir en mí el ejemplo de esfuerzo y valentía.

A mi esposo por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a los docentes de la Maestría en Mercadeo de la Institución Universitaria Esumer, por compartir sus conocimientos durante este largo camino, de manera especial, al Magíster Alejandro González tutor del trabajo de grado, quien me ha guiado con su paciencia y dedicación.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. MARCO DE REFERENCIA	16
1.1. Organización	16
1.2. Problemática	19
2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA	20
2.1. Objetivo general	20
2.2. Objetivos específicos	20
3. MARCO TEÓRICO	22
3.1. Diagnóstico interno	22
3.1.1. Modelo MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Análisis estructural	22
3.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI	23
3.1.3. Matriz Perfil de Capacidades Internas – PCI	23
3.2. Diagnóstico del entorno	24
3.2.1. Matriz PESTEL	24
3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	25
3.2.3. Cinco fuerzas de Porter	25
3.2.4. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM	25
3.2.5. Matriz perfil competitivo	26

	pág.
3.2.6. Matriz DOFA	26
3.2.7. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)	27
3.2.8. Metodología SOSTAC	28
3.2.9. Plan estratégico de mercadeo	31
4. DISEÑO METODOLÓGICO	33
4.1. Diagnóstico interno	33
4.2. Diagnóstico del entorno	34
4.3. Socialización del diagnóstico integral	35
4.3.1. Matriz DOFA	35
4.4. Propuesta plan estratégico de mercadeo	36
4.5. Justificación financiera del plan estratégico de mercadeo	37
4.6. Sensibilización	37
5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	42
5.1. Diagnóstico interno	42
5.1.1. Modelo MIC MAC Análisis estructural	42
5.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI	63
5.1.3. Matriz Perfil de Capacidades Internas – PCI	65
5.2. Diagnóstico del entorno	68
5.2.1. Matriz Pestel	68
5.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	71
5.2.3. Cinco fuerzas de Porter	73
5.2.4. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM	75
5.2.5. Matriz perfil competitivo	77
5.2.6. Matriz DOFA	78

	pág.
5.2.7. Conclusiones diagnóstico integral	80
6. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES	82
6.1. Cruce de las variables de la Matriz DOFA	82
6.2. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)	85
6.3. Plan estratégico de mercadeo a partir de la aplicación de la metodología SOSTAC	88
6.3.1. Situación actual	89
6.3.2. Objetivos	90
6.3.3. Estrategia, táctica, acciones y control	91
7. JUSTIFICACIÓN FINANCIERA	97
CONCLUSIONES	101
RECOMENDACIONES	104
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
ANEXOS	111

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Metodología de la intervención	38
Tabla 2. Gestión estratégica	44
Tabla 3. Gestión organizacional	45
Tabla 4. Servicio y experiencia	48
Tabla 5. Relacionamiento	52
Tabla 6. Clasificación de factores	59
Tabla 7. Orden de intervención	60
Tabla 8. Orden de prioridad	60
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos	64
Tabla 10. Matriz Perfil de Capacidades Internas – PCI	66
Tabla 11. Matriz Pestel	69
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE	72
Tabla 13. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM	75
Tabla 14. Cruce de variables Matriz DOFA	82
Tabla 15. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)	85
Tabla 16. Plan estratégico de mercadeo	93
Tabla 17. Presupuesto de la consultoría	97
Tabla 18. Presupuesto plan estratégico de mercadeo	98
Tabla 19. Proyección flujo de caja escenario 1	99
Tabla 20. Proyección flujo de caja escenario 2	99
Tabla 21. Flujo de caja incremental entre proyectos	100

LISTA DE ILUSTRACIONES

	pág.
Ilustración 1. Estructura organizacional DLS	17
Ilustración 2. Modelo SOSTAC	31
Ilustración 3. Cuadro de intervención	33
Ilustración 4. Resumen de factores	57
Ilustración 5. Matriz de impacto y dependencia	58
Ilustración 6. Gráfico de factores críticos a intervenir	61
Ilustración 7. Matriz de perfil competitivo	78
Ilustración 8. Análisis DOFA	79

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Variables y componentes del entorno competitivo	111
Anexo 2. Tarifas competencia	112
Anexo 3. Encuestas de satisfacción de La Salle Casa de Encuentros	113
Anexo 4. Sesiones de grupo con personal de la organización para matriz Pestel	114
Anexo 5. Sesiones de grupo con personal de la organización cinco fuerzas de Porter	115
Anexo 6. Sugerencias de usuarios en la encuesta de satisfacción	116
Anexo 7. Papel de la investigación en el modelo de negocio de celebraciones	117
Anexo 8. Modelo de gestión estratégica del marketing en la cultura del servicio	118

RESUMEN

De La Salle Casa de Encuentros compite en el mercado de servicios, su cercanía al Aeropuerto José María Córdova en Rionegro - Antioquia es atractivo para eventos nacionales e internacionales. Sin embargo, su proceso de mercadeo se realiza de forma empírica sin documentar, desconociendo las realidades del entorno y los motivadores de compra, su propuesta de valor no es identificada generando desconexión con la marca y poca fidelización.

Este trabajo tiene como objetivo realizar un Diagnóstico Integral y un Plan Estratégico de Mercadeo que permita la captación de nuevos usuarios, la fidelización de sus grupos de interés y la estabilidad económica. Se propone realizar un diagnóstico general mediante la aplicación de modelos que permitan identificar las variables positivas y negativas al interior de la organización y de su entorno. A partir de ese proceso se identifican como fortalezas, la confianza de los grupos de interés en la marca, precios, ubicación e instalaciones y la personalización en la prestación del servicio; se identifican oportunidades de mejora relacionadas con la diversificación del portafolio de servicios, la promoción a través de los canales de comunicación, la investigación de mercados y el seguimiento a usuarios actuales y potenciales. Se recomienda hacer seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos del plan.

Palabras clave: Mercadeo, Diagnóstico Integral, Factores Claves de Éxito, Casas de Encuentros.

ABSTRACT

De La Salle Casa de Encuentros competes in the service market, its proximity to the airport José María Córdova in Rionegro - Antioquia is attractive for national and international events. However, its marketing process is carried out empirically without documentation, ignoring the realities of the environment and the motivators of purchase, its value proposition is not identified, generating disconnection with the brand and little loyalty.

The objective of this work is to carry out a Comprehensive Diagnosis and a Strategic Marketing Plan that allows the recruitment of new users, the loyalty of its interest groups and economic stability. It is proposed to carry out a general diagnosis through the application of models that allow identifying positive and negative variables within the organization and its environment. From this process, the trust of stakeholders in the brand, prices, location and facilities and the customization in the provision of the service are identified as strengths; Opportunities for improvement related to the diversification of the service portfolio, promotion through communication channels, market research and monitoring of current and potential users are identified. It is recommended to periodically monitor compliance with the objectives of the plan.

Keywords: Marketing, Comprehensive Diagnosis, Key Success Factors, Meeting Houses.

INTRODUCCIÓN

Durante 25 años de servicio De La Salle Casa de Encuentros ha cambiado el objeto social en dos oportunidades, esto con el objetivo de buscar soluciones que aseguraran su sostenibilidad en el tiempo. Estos cambios han representado conflictos en la elaboración de estrategias de mercadeo y en la identificación de los grupos de interés, ya que no se ha logrado unificar una propuesta de valor que cree recordación y fidelización en los clientes. La fidelidad de un cliente se demuestra cuando él regresa constantemente y no busca otro proveedor, es decir que está agradecido por lo obtenido o por la atención que le han brindado, el proveedor trata de retener a sus clientes, evitando que se vayan a la competencia suministrando un buen servicio y una buena atención (Business, 2011). En la actualidad después de analizar la situación se ha logrado un consenso, estableciendo una visión acorde con el carisma de los Hermanos De La Salle y que sea perdurable en el tiempo.

De La Salle Casa de encuentros dispone para el público en general instalaciones, alimentación y recursos logísticos para la realización de eventos. Los principales usuarios de las Casas de Encuentros se dividen en tres categorías: espirituales (comunidades religiosas, coach, convivencias y colegios), formativos (empresas, universidades) y Sociales (matrimonios, bautizos y primeras comuniones). El mercado es competitivo y tienen en común que cuentan con respaldos de grupos religiosos o financieros con marcas posicionadas y un gran músculo financiero.

Con base en el panorama expuesto este trabajo se basa en una comunicación constante entre el Consejo Económico De La Salle Casa de Encuentros y la Consultora.

Este trabajo se desglosa en IV partes:

La I parte de este trabajo realiza una descripción De La Salle Casa de Encuentros, situación pasada y actual, problemática y objetivos planteados.

La II parte se refiere al marco teórico y a todo el diseño metodológico para cada uno de los objetivos específicos planteados.

La III parte se refiere al análisis y la interpretación de todas las situaciones encontradas en el diagnóstico.

La IV parte se refiere a la presentación de la ruta de soluciones a través del Plan estratégico de Mercadeo, la Justificación del plan, conclusiones y recomendaciones.

Por último, se presentan las fuentes investigadas y los anexos.

1. MARCO DE REFERENCIA

1.1. Organización

De la Salle Casa de Encuentros tiene 25 años de existencia en el mercado del sector servicios, pertenece a la Congregación de los Hermanos Lasallistas que lideran varias obras educativas en más de 80 países. La Casa de encuentros es una Fundación sin ánimo de lucro que nace con el objetivo de ser auto sostenible, en el cumplimiento de su objeto social propicia un ambiente adecuado para el crecimiento de la espiritualidad cristiana y la formación ciudadana.

La Misión de la Fundación es:

De la Salle Casa de Encuentros, al formar parte de la familia de obras del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, Distrito Lasallista Norandino Sector Medellín, trabaja por procurar una formación humana y cristiana, según el ministerio de la Iglesia le confía. En el despliegue de su objetivo social, propicia la infraestructura física y la logística necesaria para la realización de eventos espirituales, formativos y sociales, contribuyendo al logro de la formación y el fortalecimiento de la espiritualidad cristiana (Salle, 2020).

La visión de la Fundación es:

La Fundación Autónoma De La Salle Casa de Encuentros en el año 2025, será reconocida como una de las mejores opciones en el oriente antioqueño, con personal competente para la oferta del servicio en la disposición de espacios y logística para eventos espirituales, formativos y sociales (Salle, 2020).

La Fundación cuenta con 15 empleados, 3 administrativos y 12 en cargos operativos. Además, tiene Revisoría Fiscal y Contabilidad externa. Mensualmente se revisan los estados financieros en el Consejo Económico, conformado por 10 personas.

En la Ilustración 1 se muestra la estructura organizacional De La Salle Casa de Encuentros



Ilustración 1. Estructura organizacional DLS

Fuente: Salle, 2020.

En el año 2008 con una pérdida a diciembre 31 de \$171.104.504 el Consejo Económico, toma la decisión de cambiar el objeto social dejando de ser fundación y se convierte en una entidad comercial adscrita a COTELCO (Asociación Hotelera y Turística de Colombia), con esta estrategia De La Salle Casa de Encuentros tenía servicio 24 horas, además se realizaban eventos de tipo social que afectaron la imagen de identidad religiosa

Lasallista en el oriente antioqueño, esta estrategia no funcionó por el contrario fue contraproducente tanto que en el año 2012 por recomendación de la Revisoría Fiscal se dictaminó liquidarla. Debido al gran amor que sentían los Hermanos Lasallistas por esta obra tomaron la decisión de subsidiarla cubriendo los gastos pendientes. Se hizo un segundo cambio donde ya solo se admitían grupos para servicio de alojamiento con eventos confirmados con anterioridad, pero aún continuaban los eventos sociales tales como: quince años, Proms, fiestas empresariales, eventos de fin de año, etc., al ser estos eventos masivos y que implican el consumo de licor y comportamientos que no van en línea con el carisma religioso, en el 2016 se toma la decisión de reestructurar nuevamente su objeto social (LA MISIÓN) siendo este el que se mantiene en la actualidad. Poco a poco se ha venido recuperando, logrando generar excedentes por dos años consecutivos, por primera vez en la historia De La Salle Casa de Encuentros este excedente se pudo invertir en la bolsa de valores.

Se identifican los siguientes síntomas del problema:

- Los cambios realizados en su objeto social en el transcurso de estos 25 años, han afectado la identificación de sus grupos de interés. Además, la propuesta de valor no es percibida. Al tratar de centrar su estrategia de precio basados en la competencia ha dificultado potenciar todo el valor del servicio y además se ha visto disminuida su rentabilidad y la capacidad de retener a sus clientes en el mediano plazo (Restrepo Abad, 2020).
- No se encuentra información estadística de preferencias de compra de los grupos de interés. La encuesta de satisfacción no es lo suficientemente específica lo que dificulta tener un conocimiento claro de los inhibidores y motivadores de compra que permita realizar estrategias efectivas de captación y fidelización.

- No se ha explorado completamente el mercado nacional e internacional, en el año 2019 un 60% de los eventos fueron locales, debido a la falta de implementación de estrategias de mercadeo.

El Consejo Económico manifiesta la importancia de conocer los usuarios, sus necesidades y expectativas logrando una relación de fidelización perdurable en el tiempo, así mismo lograr un de incremento en sus ventas a través de un plan estratégico de mercadeo.

1.2. Problemática

De La Salle Casa de Encuentros realiza su proceso de mercadeo de forma empírica sin documentar, desconociendo las realidades del entorno y los motivadores de compra de usuarios actuales y potenciales, su propuesta de valor no es identificada generando desconexión con la marca y poca fidelización. Como consecuencia de esto no se realizan estrategias efectivas, perdiendo oportunidades en el mercado que lograrían potencializar su marca y mantener ingresos permanentes durante todos los meses del año.

Se evidencia que De La Salle Casa de Encuentros no cuenta con una información documentada acerca de: la clasificación de sus grupos de interés, estadísticas de satisfacción de usuarios y de estrategias de mercadeo ejecutadas, que apoyen la construcción de una planeación que garantice su sostenibilidad.

2. OBJETIVOS DE LA CONSULTORÍA

2.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo a partir de un diagnóstico integral, que permita la captación de nuevos usuarios, la fidelización de sus grupos de interés y la sostenibilidad en el tiempo.

2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno basado en la perspectiva del modelo MICMAC análisis estructural, las Matrices EFI y PCI que permitan la identificación de los factores críticos a intervenir.
- Realizar un diagnóstico del entorno basado en la perspectiva de los modelos, Matriz PESTEL, Matriz EFE, Matriz PCE - POAM y las Cinco Fuerzas de Porter que permita la identificación de los factores a priorizar.
- Socializar con el Consejo Económico a través de la Matriz DOFA sobre el impacto y los resultados del diagnóstico integral, que permita el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo.
- Diseñar un plan estratégico de Mercadeo en conjunto con el Consejo Económico basado en la Matriz MPCE y la metodología SOSTAC, que permita captación de nuevos usuarios, la fidelización de sus grupos de interés y la sostenibilidad en el tiempo.

- Justificar financieramente la ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo mediante la destinación de recursos que permitan llevar a cabo el despliegue de todas las estrategias.
- Sensibilizar a los colaboradores clave acerca de la importancia de su rol, en la adecuada implementación del Plan Estratégico de Mercadeo mediante reuniones de trabajo.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Diagnóstico interno

3.1.1. Modelo MIC MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación). Análisis estructural

El método estructural MICMAC busca analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema dentro de una empresa, organización, sociedad, país etc.

El análisis estructural se apoya en el juicio cualitativo de actores que son parte de un sistema. El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación de acuerdo a (Godet, 2003).

El objetivo del Análisis Estructural MICMAC es identificar las principales variables, influyentes y dependientes; así como las variables esenciales para la evolución del sistema.

Las fases son las siguientes:

Fase 1: listado de las variables del sistema,

Fase 2: la descripción de relaciones entre variables del sistema, y

Fase 3: la identificación de variables clave y sus categorías e interpretación.

El análisis estructural es ante todo una herramienta de estructuración de ideas. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz poniendo en relación todos sus elementos constitutivos. Estudiando esta relación, el método permite

hacer aparecer las variables esenciales a la evolución del sistema. Es posible utilizarla sola (como ayuda a la reflexión y/o a la decisión), o de integrarla en una gestión prospectiva más completa (escenario) (Uribe y Vargas, 2016).

3.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

La Matriz de los Factores Internos es un instrumento que permite evaluar las fortalezas y debilidades de tal manera que se pueda dar una ponderación ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones en dichas áreas.

La Matriz tiene como objetivo listar los factores internos que llegan a afectar la sostenibilidad de una compañía, buscando evaluar fortalezas y debilidades para realizar planes de acción en pro del mejoramiento continuo (Ponce Talancón, 2007).

La matriz EFI es una herramienta por medio de la cual se recoge información clave de la empresa, a través de un análisis del mercado, donde se analizan las variables técnicas, financieras y administrativas, con el fin de identificar fortalezas y debilidades (Rodríguez Silva, 2005).

3.1.3. Matriz Perfil de Capacidades Internas - PCI

La Matriz de Perfil de Capacidades Internas es un medio que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que presenta el medio externo (Serna Gómez, 2010).

La Matriz PCI permite generar críticas a las estrategias actuales y a su vez, brindar las orientaciones para realizar nuevas estrategias o hacer modificaciones, deja evidencias entre el desempeño y las metas propuestas (Fred, 2003).

3.2. Diagnóstico del entorno

3.2.1. Matriz PESTEL

El análisis Pest consiste en revisar los factores externos de la empresa los cuales son imposibles de controlar. Las estrategias deben de responder al entorno del mercado para su análisis de las nuevas tendencias en la sociedad, vaticinar, vigilar e investigar es fundamental para detectar situaciones claves del pasado, presente y un futuro, el desarrollo de nuevas capacidades para pronosticar los nuevos cambios del entorno (Acuña Marín, 2019).

PESTEL es un análisis descriptivo del entorno de la empresa. Cuando hablamos del entorno o contexto de la empresa, nos referimos a todos aquellos factores externos que son relevantes para la organización, por lo que su análisis resulta vital para la generación de estrategias o campañas a corto y largo plazo (Betancourt, 2018).

Esta herramienta se establece bajo los siguientes ítems:

• Político • Económico • Socio Cultural • Legislación • Ecológico • Tecnológico.

El entorno político analiza el clima político, las tendencias electorales y los conflictos. La variable económica interpreta factores como los ciclos económicos, las tasas de interés y empleo. La variable socio cultural se compone por los estilos de vida y la demografía. Por otro lado, la legislación evalúa los decretos nacionales, el antimonopolio y los reglamentos nacionales. Y, por último, la variable ecológica estudia los problemas medio ambientales, los procesos de producción y los tipos de consumo. Todas las variables mencionadas pueden afectar la empresa y se deben de tomar los correctivos necesarios para minimizar su impacto (Alvarado, 2015).

3.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

La matriz EFE es una herramienta ampliamente utilizada con el fin de identificar las oportunidades y amenazas claves en un análisis del entorno con el fin de facilitar la toma de decisiones (Brenes Bonilla, 2014). Luego de identificar oportunidades y amenazas mediante un análisis general del entorno, la matriz EFE permite realizar una valoración de los factores externos, unificándolos en una matriz para medir y formular un plan de acción en pro de la competitividad (Gastalver Robles, 2015).

3.2.3. Cinco fuerzas de Porter

Según Baena (2003), la teoría de las 5 fuerzas de Porter es bastante conocida, porque existen dos dimensiones del entorno, el macro ambiente que puede tener incidencias en el comportamiento del sector y en especial el de la empresa, con la dimensión económica, política, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico, por otro lado está la dimensión del sector, definido como el conjunto de empresas que producen el mismo tipo de bienes y servicios para el mismo sector, cuyo análisis se relaciona con la competitividad del sector.

El modelo se compone de: ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores actuales, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes (Porter, 2003).

3.2.4. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM

El perfil de oportunidades y amenazas es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Esta matriz califica en qué grado se encuentran amenazas y oportunidades de los factores externos, en un rango alto, medio y bajo y a su vez analiza el impacto que causa. Sobre todo, los factores geográficos, económicos, tecnológicos, políticos, sociales y competitivos son factores

externos en los cuáles la empresa no tiene ningún control. Por eso primero se debe identificar qué factores se deben evaluar y luego determinar si estos factores representan una oportunidad o una amenaza para la empresa (Serna Gómez, 2010). Es un hecho que los factores externos se encuentran fuera del control de la empresa, sin embargo, debe tratar de evadirlos o aprovecharlos sacando lo mejor de la situación. Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la empresa, depurarlos según su importancia, para agruparlos y finalmente definir su impacto (Amaya, 2005).

3.2.5. Matriz perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo (MPC), basada en los factores claves de éxito (FCE), permite posicionarse frente a los competidores. En ese sentido, el objetivo de esta reflexión es plantear una herramienta gerencial para orientar el desarrollo de ventajas competitivas. Incluir esta herramienta en la planificación estratégica permite orientarlas permanentemente al éxito, ya que podría llevar a destinar los recursos hacia los factores clave que garantizarán sus objetivos de liderazgo regional en investigación y visibilidad mundial. Además de esto, podrían adoptar las mejores prácticas de aquella universidad o universidades que la superan en un determinado factor (Suárez Amaya, Díaz-Barrios y Pereira Burgos, 2020).

Cada empresa, cada sector, cada nicho debe tener rotundamente identificados los Factores Claves de Éxito que presiden la competencia entre sus adversarios, esos que están en la lucha por la participación en el mercado y la evaluación comparativa de la firma con cada uno de sus competidores. La empresa que no tenga esta información, seguramente estará disparándole a la luna (Vásquez Castro, 2002).

3.2.6. Matriz DOFA

Es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en diferentes situaciones que enfrenta la empresa. DOFA es el acrónimo de Debilidades,

Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea (Chapman, 2004).

La herramienta de diagnóstico y planeación estratégica DOFA, cuyas siglas en español corresponden a Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; es de un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas. Hasta ese punto las cosas van relativamente bien, pues si es cierto que el espíritu del método es el análisis de problemas, generalmente se incurre en prácticas erradas que solo pueden llevar a empeorar el abordaje del problema. En el método DOFA no se nos puede olvidar en ningún momento que su verdadera finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades (Correa, 2010, p. 1).

3.2.7. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)

Es una matriz que evalúa cuantitativamente las decisiones subjetivas sobre las ponderaciones y las clasificaciones de los factores claves de éxito seleccionados en las matrices MEFI, MEFE y MPC. Lo relevante de esta matriz es que el resultado final ayuda a priorizar las estrategias propuestas en la matriz DOFA, además de permitir el orden de implementación de cada estrategia (Ducon y Rincón, 2009).

Sallenave (2000), dice que “las ventajas competitivas son los factores determinantes de éxito. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la

empresa” (s.p.), en este proceso deben intervenir todos los actores de la empresa esto asegura el éxito en el cumplimiento de los objetivos.

3.2.8. Metodología SOSTAC

La creación de las estrategias de mercadeo, es un proceso complejo, es por ello que se utilizan metodologías con el fin de facilitar la estructuración del plan estratégico (Chaffey y Smith, 2008) desarrollaron una metodología que facilitara la estructuración de un plan de mercadeo, esta metodología recibe el nombre de SOSTAC; esta metodología es la organización previa que guiará las futuras acciones de mercadeo, de una empresa para lograr un objetivo.

El modelo ofrece un orden lógico para abordar el plan y se usa para evaluar procesos de manera crítica. es un modelo simple y fácil de entender y usar (Cowley-Cunningham, 2016).

Poner el análisis de la situación al comienzo del proceso SOSTAC en realidad aprovecha las fortalezas claves del marketing, ya que las "herramientas de escucha" (redes sociales, etc.) ahora permiten a los especialistas en marketing obtener una visión sin precedentes de sus clientes. Smith argumenta la importancia de comprender quién, por qué y cómo antes de embarcarse en cualquier plan, defendiendo la creación de "personas" para los segmentos objetivo a fin de ayudar a que los datos cobren vida de una manera que los especialistas en marketing puedan comprender fácilmente (Reed FIDM, 2014).

Los grupos de interés cada día mutan y crean nuevas maneras de comunicarse superando cualquier distancia y barrera, así mismo las organizaciones cambian buscando la mera ideal para comunicarse entre ellas mismas y con los usuarios, este esfuerzo es para lograr cumplir con las metas estipuladas. Los objetivos fundamentales de la mayoría de los negocios son supervivencia, obtención de utilidades y crecimiento. En este devenir de creación las organizaciones tienen que enfocarse en una herramienta que atraiga a los

usuarios y que permita alcanzar los objetivos propuestos, esta se llama mercadotecnia. A través de esta herramienta se identifican los mercados objetivos, se atraen los grupos de interés para lograr satisfacer sus necesidades posicionándose en la mente de estos con el interés, de generar utilidad para un producto o servicio. Igualmente las personas han modificado su sistema de búsqueda con lo cual las organizaciones han tenido que innovar y centrarse en el aspecto tecnológico encontrando los medios de comunicación más efectivos que permitan una personalización del servicio, en la actualidad las redes sociales son fundamentales en la promoción y una de las estrategias principales para la captación de usuarios y la comercialización. Las organizaciones deben implementar prácticas diferentes cada día para sobrevivir (Lamb, Hair y McDaniel, 2006).

A continuación, se explica cada característica que compone el modelo

S es para análisis situacional

Se debe tener total conocimiento de la empresa de esta manera se logra una visión global de la realidad y del entorno competitivo.

Se deben hacer preguntas como: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿cómo es nuestro proceso comercial? (Vargas, 2018).

O es para objetivos

Se deben definir los objetivos para tu plan estratégico de mercadeo, se debe tener claridad del alcance de cada uno (Robinson, 2012).

S es de estrategia

Con el análisis adecuado de la empresa será más eficiente hacer las estrategias, ya que estas deben tener coherencia y ser alcanzables, se recomienda que cada objetivo tenga al menos una estrategia (Robinson, 2012).

T es para tácticas

El elemento de la táctica se relaciona con la estrategia, ya que describe mejor qué movimientos particulares deben realizarse para llevar a cabo la estrategia definida. Aquí se define qué herramientas se utilizarán (Robinson, 2012).

A es de acción

Después de examinar qué se quiere hacer y cómo se va hacer, se debe definir quién será el responsable de hacerlo. Se debe asignar tareas, roles y responsabilidades (Robinson, 2012).

C es para Control

Después de que todo está dicho y hecho, se debe medir el éxito del plan. Ahí es donde entra el elemento de Control. Se deben estipular los tiempos en los que se van a realizar las mediciones (Robinson, 2012).

En la Ilustración 2 se muestra la estructura del modelo SOSTAC planteado por PR Smith, adaptado por Chaffey y Smith.



Ilustración 2. Modelo SOSTAC

Fuente: Smith, 2011, p. 3.

3.2.9. Plan estratégico de mercadeo

Un plan de mercadeo es una hoja de ruta, donde se plasman las actividades de mercadeo de una empresa en un futuro específico, por lo general se proyecta a desarrollar entre 1 a 5 años. Es un documento donde se precisan los objetivos, la planificación y las estrategias a seguir, describiendo también a quién va dirigido y las acciones necesarias para su cumplimiento (Prieto, 2017).

La tarea de la planeación estratégica es pensar por medio de la misión de la empresa, es decir, plantear esta pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? En términos generales esta planeación se base en tres procesos, la formulación de la estrategia, la implantación de la estrategia y la medición de la estrategia (Téllez Tolosa y Vallejo Sierra, 2012).

Con un plan de mercadeo, cualquier organización estará mejor preparada para desarrollar la venta de productos existentes y/ o lanzar nuevos al mercado. El plan de mercadeo se interrelaciona con todas las áreas de la misma, permite tener una visión más amplia de cómo se mantendrán relaciones perdurables con sus clientes, así como la forma en que la empresa trabaja con sus proveedores, por tanto, deberá contar con el compromiso de todos los colaboradores y los recursos pertinentes para tener éxito (Sainz de Vicuña Ancín, 2016).

4. DISEÑO METODOLÓGICO

La consultoría se realiza en seis fases, una adecuada a cada objetivo específico.

En la Ilustración 3 se muestra la metodología empleada en cada fase:



Ilustración 3. Cuadro de intervención

Fuente: Elaboración propia.

4.1. Diagnóstico interno

En este primer momento se realiza un diagnóstico interno, para esta etapa se utiliza el modelo de análisis estructural MICMAC el cual permite conocer el contexto interno de la organización (Gate, 2020). El análisis estructural permite describir el sistema interrelacionando y todos los elementos que lo componen. Para la aplicación se realiza un cuestionario al Gerente General a través de una batería de preguntas con una serie de variables identificadas en la primera reunión y con el análisis de la información suministrada. Además de revisión bibliográfica por parte de la Consultoría.

Para la comprensión de esta primera fase se obtendrá el resumen de factores ponderados, identificando ítems críticos. Luego se realiza, la Matriz de Factores Internos

(EFI) con su debida ponderación la cual se califica de la siguiente manera: 4 Muy Importante, 3 Importante, 2 Poco Importante, 1 Nada Importante. Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando fortalezas para enfrentar las debilidades y por último se realiza la matriz de Perfil de Capacidades Internas (PCI), en la cual se muestran las capacidades directiva, tecnológica e infraestructura, talento humano y financiera las cuales se califican en fortaleza mayor o menor, debilidad mayor o menor e impacto alto, medio o bajo.

En esta primera etapa del diagnóstico interno se pretende analizar el entorno interno logrando así tener bases fundamentales para las estrategias de mercadeo: Combinar, ponderar, darle un peso relativo a las variables de la mezcla de mercadeo v.s. las fuerzas del mercado siempre en función de los elementos básicos del mercado.

4.2. Diagnóstico del entorno

En este segundo momento se realiza un diagnóstico del entorno identificando diversas variables que influyen, se revisa el macro entorno con el método PESTEL (variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales), se muestra su impacto positivo o negativo. Luego se realiza la Matriz de Factores Externos (EFE) con su debida ponderación la cual se califica de la siguiente manera: 4 Muy Importante, 3 Importante, 2 Poco Importante, 1 Nada Importante. Cuando el Índice total es mayor a 2.5 se considera que la empresa está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas. Se revisa el entorno competitivo con las 5 fuerzas de Porter, analizando cada ítem y ponderándolo en una escala de riesgo alta, media y baja. Después se realiza la matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) en la cual se analiza el entorno social, tecnológico, competitivo y geográfico el cual se califica en oportunidad mayor o menor, amenaza mayor o menor e impacto alto, medio o bajo. Por último, se realiza la Matriz de Perfil Competitivo con sus tres principales competidores analizando los factores críticos de éxito al interior y al exterior de la

organización con una escala de calificación de 1 a 4 (4 Muy Importante, 3 Importante, 2 Poco Importante, 1 Nada Importante).

4.3. Socialización del diagnóstico integral

Con base en la información de las etapas anteriores y con el ánimo de identificar las relaciones causales entre estas influencias se socializan los factores críticos a intervenir y se construye la matriz DOFA.

4.3.1. Matriz DOFA

Con el resultado del diagnóstico integral se construye la Matriz DOFA:

- Se enumeran las fortalezas internas claves identificadas en la Matriz EFI.
- Se enumeran las debilidades internas decisivas identificadas en la Matriz EFI.
- Se enumeran las oportunidades externas importantes identificadas en la Matriz EFE.
- Se enumeran las amenazas externas claves.
- Se realiza una comparación entre las fortalezas y las oportunidades y se estructuran las estrategias FO, se evidencian esas fortalezas dándolas a conocer para lograr los objetivos De La Salle Casa de Encuentros.
- Se realiza una comparación entre las debilidades y las oportunidades y se estructuran las estrategias DO, buscando oportunidades en las debilidades identificadas.

- Se realiza una comparación entre fortalezas y amenazas y se estructuran las estrategias FA donde las fortalezas logren mitigar las amenazas de las cuales De La Salle Casa de Encuentros no tiene control.
- Se realiza una comparación entre las debilidades y las amenazas para las estrategias DA dando prioridad ya que estas debilidades se evidencian como amenazas y pueden obstruir el cumplimiento de los objetivos De La Salle Casa de Encuentros.

4.4. Propuesta plan estratégico de mercadeo

Se realiza la matriz MPCE (Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica) en la cual se ponderan las principales estrategias evidenciadas en el cruce de la matriz DOFA con los factores críticos para el éxito, estos ítem tienen una calificación de 1 (nada importante), 2 (bajo), 3 (medio), 4 (alto) y se califica de acuerdo a que tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva, La estrategia más recomendable para la empresa se determina luego de evaluar los factores más relevantes del mercado. La táctica adecuada es la que corresponde a la que tiene la valoración más alta, por cuanto es la que puede dar una afectación positiva dependiendo del factor.

Después se procederá a utilizar la metodología SOSTAC (situación, objetivos, estrategias, tácticas, acción y control). Con el cruce de la matriz DOFA se tendrá la base, el segundo paso es definir los objetivos estratégicos. El tercer paso es definir cómo se va a lograr el Plan Estratégico de Mercadeo a través de las estrategias; estas deben ser alcanzables y coherentes según el análisis previo, en este paso se realiza una tabla de objetivos con sus respectivas estrategias. El cuarto paso es el diseño de las tácticas, estas son las acciones a través de las cuales se alcanza lo propuesto en las estrategias. En el quinto paso se realiza el plan de acción, se debe tener claro tiempos y responsables de ejecución. El sexto paso es la medición, en este se realiza los indicadores y metas del plan de estratégico de mercadeo propuesto.

La ayuda del Consejo Económico en la construcción de esta información es fundamental por eso la herramienta a utilizar son entrevistas y sesiones de grupo; así mismo se llevará a cabo mediante reuniones en las que se presenta y se hace retroalimentación para lograr la aprobación del Plan Estratégico de Mercadeo.

4.5. Justificación financiera del plan estratégico de mercadeo

Los costos de la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo los realiza la Consultora. Se comprueba la viabilidad financiera por medio del proceso de caja descontado, además en esta etapa se realizan sesiones de grupo con el Consejo Económico responsable De La Salle Casa de Encuentros.

4.6. Sensibilización

El Plan Estratégico de Mercadeo se compartirá con el Consejo Económico y los colaboradores logrando concienciar a cada uno de su rol y de la importancia de cumplir con los objetivos en el propuesto, ya que de esto depende la sostenibilidad de La Casa de Encuentros en el tiempo. Para cumplir con esta etapa se realizarán reuniones con los colaboradores.

La Tabla 1 resume la metodología empleada para la consultoría.

Tabla 1. Metodología de la intervención

FASE	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
Diagnóstico Interno	MODELO MICMAC ANÁLISIS ESTRUCTURAL -Batería de preguntas con categorías y subcategorías -Resumen de factores -Matriz impacto dependencia -Clasificación de factores críticos -Gráfico de clasificación de factores críticos	Primarias: Entrevista realizada al personal clave Secundarias: Consulta bibliográfica	Identificación de factores críticos a intervenir por orden de prioridad.
	MATRIZ EFI	Se realiza por parte de la consultora en base a los hallazgos Obtenidos.	Resumen de debilidades y fortalezas De La Salle Casa de Encuentros
	MATRIZ PCI	- Sesiones de grupo con personal clave De La Salle Casa de Encuentros -Observación directa	Resultado de ponderación de impacto de capacidades

FASE	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
Diagnóstico Entorno	MATRIZ PESTEL Entorno Político Entorno Económico Entorno Social Entorno Tecnológico Entorno Ecológico Entorno Legal	Primarias: Entrevista realizada al personal clave Secundarias: Consulta bibliográfica	Identificación de las variables externas que intervienen en el óptimo cumplimiento de su objeto social.
	MATRIZ EFE	Se realiza por parte de la consultora en base a los hallazgos Obtenidos.	Resumen de amenazas y oportunidades De La Salle Casa de Encuentros
	CINCO FUERZAS DE PORTER -Nuevos entrantes -Clientes -Sustitutos -Proveedores -Competidores	Primarias: Sesiones de grupo realizado al personal clave Secundarias: Consulta bibliográfica	Identificación del entorno en general sus efectos y la competitividad del mercado
	MATRIZ POAM	Sesiones de grupo con personal clave De La Salle Casa de Encuentros -Observación directa	Resultado de ponderación de impacto de capacidades
	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	Sesiones de grupo realizado al personal clave Estudio de la competencia	Identificación de factores Críticos para el Éxito (de la industria)

FASE	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
Diagnóstico Integral Socialización	MATRIZ DOFA	Primarias: -Propuesta por parte de la Consultora. Secundarias: Consulta bibliográfica	Unificar el diagnóstico integral desde una metodología
	SOCIALIZACIÓN	Sesiones con personas clave de la Organización.	Socialización del resultado del diagnóstico integral con el personal clave, esto con el fin de conocer sus apreciaciones y sugerencias y llegar acuerdos entre consultoría y personal clave.
Propuesta Plan Estratégico de Mercadeo	MATRIZ MPCE	Propuesta de la consultora	Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo de acuerdo a las necesidades y a la realidad del entorno De La Salle Casa de Encuentros

FASE	METODOLOGÍA	HERRAMIENTAS	ANÁLISIS
	Metodología SOSTAC	Propuesta de la consultora Primarias: Sesiones grupales con personas clave de la organización Secundarias: Consulta bibliográfica	Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo de acuerdo a las necesidades y a la realidad del entorno De La Salle Casa de Encuentros
Presupuesto de ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo	Presupuesto de costos Justificación Financiera	Primarias: Cotización Secundarias: Consulta bibliográfica	Presupuesto para la efectiva ejecución y justificación financiera
Divulgación y Sensibilización	Reuniones grupales	Sesiones grupales con todos los colaboradores Entrevistas con personal clave de la organización para la sensibilización	Divulgación del Plan Estratégico con todos los colaboradores logrando concienciar a cada uno de su rol y de la importancia de cumplir con los objetivos en el propuesto, ya que de esto depende la sostenibilidad de La Casa de Encuentros en el tiempo

Fuente: Elaboración propia.

5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1. Diagnóstico interno

5.1.1. Modelo MIC MAC Análisis estructural

El análisis estructural MICMAC es una herramienta que permite vincular ideas, describe el sistema gracias a una matriz que une todos sus componentes, mediante el análisis de estas relaciones. Este método permite destacar las variables que son esenciales para la evolución del sistema (Zubillaga, 2020).

A continuación, se presenta la batería de preguntas realizada al Gerente General, en esta se agrupan las categorías más relevantes que influyen en un proceso de mercadeo y como desde la Gerencia se enfrentan a cada una de ellas.

A continuación, se presentan las categorías y subcategorías:

- **GESTIÓN ESTRATÉGICA**
 - ✓ Plan de mercadeo
 - ✓ Propuesta de valor

- ✓ **GESTIÓN ORGANIZACIONAL**
 - ✓ Planeación estratégica
 - ✓ Gestión de procesos
 - ✓ Estructura del personal

- **SERVICIO Y EXPERIENCIA**
 - ✓ Servicio al cliente

- ✓ Canales de Comunicación
- ✓ Investigación de Mercados
- ✓ Experiencia cliente: La omnicanalidad es una decisión estratégica de la organización, ya que no es definida a través del Marketing. Es una experiencia de compra, lo que le ocurre a los usuarios cuando se acercan a una marca en cualquiera de los canales online u offline (Aparicio y Zorrilla, 2015).

- RELACIONAMIENTO

- ✓ Técnica de ventas
- ✓ Promoción y publicidad
- ✓ Fidelización
- ✓ Estrategia de producto y servicio
- ✓ Canales de venta
- ✓ Aplicación del marketing digital

De cada una de estas subcategorías se realizó una pregunta con cuatro tipos de respuesta ponderadas de 1 a 4 siendo 1 la menos óptima y la 4 la más óptima.

La Tabla 2 relaciona cuestionario del ítem Gestión Estratégica.

Tabla 2. Gestión estratégica

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS Y ESCALAS				VALOR
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Plan de mercadeo	1.1 ¿Cuenta con un plan de mercadeo estructurado con estrategias, políticas, metas y presupuesto, que le permite posicionar la marca de la empresa, conseguir que sus clientes se interesen por conocer el portafolio de productos/servicios y posicionarse como la mejor opción del mercado?				
		1	2	3	4	
		No se tiene plan	Se tiene plan, pero no responde a la estrategia general de la empresa	Se tiene plan, responde a la estrategia de la empresa y no cuenta con presupuesto.	Se tiene un plan con estrategias, políticas, metas y presupuesto, que permite cumplir con los objetivos de mercadeo	2
	La Propuesta de valor es percibida por los usuarios	1.2. ¿La empresa tiene definida la propuesta valor y es compartida por sus grupos de interés?				
		1	2	3	4	
		La empresa no tiene una visión, misión y propuesta de valor definida o está desactualizada y el valor percibido por los usuarios es nula	La empresa tiene una visión, misión, pero no cuenta con una propuesta de valor definida, además los usuarios no se identifican con la propuesta	La empresa tiene una visión, misión y propuesta de valor definida, está interiorizada en los colaboradores, pero no es compartida por los demás grupos de interés	La empresa tiene una visión, misión y propuesta de valor definida identificada por los clientes, está interiorizada y es compartida por los diferentes grupos de interés, y tiene un plan de seguimiento.	2

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 3 relaciona cuestionario del ítem Gestión Organizacional

Tabla 3. Gestión organizacional

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS Y ESCALAS				VALOR
GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Planeación Estratégica	2.1 ¿La estructura que posee la empresa posibilita la efectividad de la implementación de un proceso de planeación estratégica?				
		1	2	3	4	
		La gerencia no prevé cambios sustanciales del negocio en los próximos años, así que no considera necesario la planeación estratégica.	La gerencia prevé algunos cambios en el sector en los próximos años y sabe que ello afectará a sus actuales productos, canales, servicios y procesos. Aun así, ya actuará a la vista de estos cambios. Los recursos destinados a la planeación estratégica experimentan fuertes fluctuaciones.	La gerencia prevé cambios en el sector y realiza una planeación estratégica del negocio teniendo en cuenta estos cambios. Sin embargo, no existe una vinculación directa entre esta visión estratégica y los recursos destinados.	La gerencia realiza una planificación estratégica del negocio, teniendo en cuenta las nuevas tendencias del mercado, lo que hacen sus competidores y las nuevas tecnologías. De esta estrategia emanan unos objetivos a mediano y largo plazo y una planificación de recursos Se prevé también un excedente para proyectos no planificados.	4

		2.2. ¿Comparte la gerencia la idea de que los procesos hay que gestionarlos y que no se puede improvisar?				
		1	2	3	4	
			Gestión de los procesos	La empresa no siente la necesidad de disponer de una metodología para gestionar procesos. Cree que la innovación es fruto de la inspiración de un momento; simplemente sucede.	Se asocia al desarrollo de los productos y servicios destinados a satisfacer la demanda de los clientes. Hay un responsable que impulsa y asigna tareas, en función de sus propios criterios y de la urgencia del mercado. La dirección no asigna recursos específicos a innovación.	

		2.3. ¿Cómo hace progresar la gerencia el saber hacer de la empresa a partir de las personas?				
		1	2	3	4	
	Estructura del personal	La gerencia no cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de la estrategia, tampoco dedica esfuerzos a formar a sus trabajadores, ni incorpora conocimientos externos mediante la contratación de personas tituladas o con experiencia técnica, aunque existan necesidades no cubiertas.	La gerencia no cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de la estrategia, pero promueve acciones puntuales de formación de sus trabajadores y la participación en ciertas actividades, como asistencia a ferias, etc. Contrata personal cualificado para cubrir las necesidades específicas.	La gerencia cuenta con el personal suficiente para el desarrollo de la estrategia, pero no es el idóneo, fomenta la formación continuada de los trabajadores, pero todavía no dispone de un plan de formación específico para cada puesto de trabajo. Valora la inquietud por aprender y canaliza las iniciativas que surgen de los propios trabajadores en este sentido. Contrata personal técnico cualificado para incrementar la base de conocimientos de la empresa.	La gerencia cuenta con el personal suficiente e idóneo para el desarrollo de la estrategia y existe, y se aplica, un plan para el desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones. Se estimulan todo tipo de actividades que promueven el aprendizaje, especialmente el trabajo en equipo. Se contrata y desarrolla permanentemente personal técnico cualificado.	4

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 4 relaciona cuestionario del ítem Servicio y Experiencia

Tabla 4. Servicio y experiencia

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS Y ESCALAS				VALOR
SERVICIO Y EXPERIENCIA	Servicio al cliente	3.1 ¿La empresa tiene definido un plan para captura, análisis, medición, seguimiento y mejora de la información del cliente acerca de los productos y servicios ofertados y su satisfacción con los mismos?				
		1	2	3	4	
		No se tiene un plan	Se recolecta información del mercado sin consultar al cliente	La empresa tiene un plan para recolectar información del cliente y se tienen indicadores de satisfacción, sin embargo, no se hace seguimiento y mejora en los productos y servicios basados en dichos indicadores	Se tienen un plan que permite conocer la información de los clientes, sus necesidades y satisfacción respecto a los productos y servicios de la empresa, se tiene además un sistema de PQRS, se cumple con el tiempo de respuesta y se le hace seguimiento y mejora para adaptar los productos, precios, servicios a las necesidades del entorno	2

		3.2 ¿Identifica cuáles son sus canales de comunicación utilizados por la empresa para comunicarse con sus clientes y cuáles son los de mayor preferencia de este??				
		1	2	3	4	
	Canales de comunicación	La empresa solo tiene canal presencial para la atención de sus clientes	La empresa cuenta con una amplia oferta de canales (presencial, telefónico, redes, chat, página web, app, entre otros)	La empresa cuenta con una amplia oferta de canales (presencial, telefónico, redes, chat, página web, app, entre otros), sin embargo, los tiempos de respuesta no están claramente definidos ni conocidos por sus clientes y tiene restricciones en el horario de atención	La empresa cuenta con una amplia oferta de canales (presencial, telefónico, redes, chat, página web, app, entre otros) y tiene disponibilidad a ellos 24/7, responden a las necesidades de los clientes y se genera contenido especializado para cada tipo de cliente	4

	Investigación de mercados	3.3. ¿Cómo se identifican las necesidades actuales y futuras de los clientes y las actividades de la competencia para crear nuevos productos, canales y servicios?				
		1	2	3	4	
		Se crean nuevos productos basados en intuiciones, sin analizar las necesidades de los clientes ni las actividades de la competencia.	La empresa confía en su experiencia en el sector y en su red de representantes y distribuidores habituales para que le aporten la información de mercado relevante (necesidades de los clientes y tendencias de la competencia) para lanzar nuevos productos.	La empresa obtiene sus ideas del mercado a través de un proceso de investigación que le permite conocer las necesidades de sus clientes en relación a canales, productos y servicios. Hace que diversas áreas de la empresa participen en esta investigación. Hace seguimiento sistemático de las actividades y de los nuevos productos de los competidores directos.	La empresa tiene segmentados los clientes y hace un seguimiento sistemático de los más exigentes e innovadores. Analiza el uso de los productos, canales y servicios actuales para poder así adelantarse a las necesidades futuras de los clientes. Periódicamente realiza prospecciones y estudios de las tendencias de mercado. Analiza las actividades de la competencia para obtener nuevas ideas de mejora.	2
Experiencia cliente	3.4 ¿Cuenta con un sistema de mejora basado en la experiencia del cliente, sus percepciones y apreciaciones acerca de los canales disponibles, la oferta de productos y servicios y su satisfacción?					
	1	2	3	4		
	La Gerencia considera que	La empresa tiene un sistema basado	La empresa tiene un sistema	La empresa tiene un	3	

		no es necesario conocer el nivel de satisfacción del cliente y no tiene un mecanismo para hacer seguimiento y mejora basada en ello.	en las necesidades identificadas del mercado y la gerencia, no se tiene en cuenta el cliente ni sus apreciaciones o satisfacción	basado en las necesidades identificadas del mercado y la gerencia, se tiene en cuenta el cliente y su satisfacción, pero no cuenta con un sistema de seguimiento y mejora	sistema basado en las necesidades expuestas por los clientes, el sistema permite conocer la satisfacción del cliente, se hace seguimiento y desarrollo de productos y servicios basados en sus necesidades y que corresponda con la estrategia general de la empresa	
--	--	--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 5 relaciona cuestionario del ítem Relacionamiento

Tabla 5. Relacionamiento

CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	PREGUNTAS Y ESCALAS				VALOR
RELACIONAMIENTO	Técnica de ventas	4,1 ¿Cómo mantiene la empresa contacto con los clientes después de la venta?				
		1	2	3	4	
		La empresa acaba su relación con el cliente una vez formalizada la venta. Los clientes no participan en el desarrollo de nuevos productos y no se gestionan las quejas.	La empresa tiene una buena relación con los canales de distribución y hasta tiene algún contacto directo, pero ocasional, con clientes finales. La empresa hace todo lo posible para que no se produzcan quejas y, en caso de que existan, las gestiona de manera individual y sistemática.	Los procesos de comercialización están plenamente integrados dentro del sistema de calidad de la empresa. Se toman constantemente ideas de los clientes y se les motiva para que faciliten propuestas para la creación de nuevos productos y servicios. Se gestionan todas las quejas, pero el sistema todavía no está estructurado de manera que se puedan identificar mejoras aplicables a los productos ya existentes.	Los procesos de comercialización se han definido para aportar sistemáticamente información útil del mercado durante el desarrollo de nuevos productos o sugerencias de los clientes, etc. Los puntos de venta y los clientes finales participan para validar objetivos concretos. La empresa ha creado una línea directa de atención al cliente y dispone de un sistema de gestión de quejas que le permite identificar mejoras en los productos ya existentes.	3

	Promoción y publicidad	4,2 ¿Tiene desarrollados los arquetipos de sus clientes, identificando sus preferencias, necesidades y temores y son utilizados para direccionar las estrategias de promoción, fidelización y venta realizando seguimiento oportuno de los resultados generados?				
		1	2	3	4	
		La empresa no posee estrategias basadas en investigación de mercados, no conoce las necesidades de sus clientes, no se miden resultados y no existe recompra que logre identificar la fidelización.	La empresa ejecuta estrategias, pero no están basadas en la investigación de mercados, si no en percepciones aisladas, además no se miden los resultados y no existe recompra que logre identificar la fidelización.	La empresa ejecuta estrategias basadas en la investigación de mercados, pero no realiza seguimiento, en algunas oportunidades se identifica recompra en usuarios fidelizados, pero no hay medición.	La empresa cuenta con un plan estructurado con estrategias basadas en una investigación de mercados y el conocimiento de su público, realizan seguimiento y medición de resultados, en recompra, fidelización y ventas.	2
	Fidelización	4.3 ¿Cómo estimula la empresa el compromiso de sus trabajadores y la generación de ideas y sugerencias que permita la creación de valor en el servicio y aporte a la fidelización de sus clientes?				
		1	2	3	4	
		No existen mecanismos para que los empleados den ideas o sugerencias de mejora, de forma que raramente se producen. Los sistemas de control y la rigidez organizativa desaniman a la creatividad.	Existen mecanismos para facilitar la aportación de ideas y sugerencias. Sin embargo, la falta de respuesta y reconocimiento a veces desaniman su utilización impactando el compromiso de los mismos.	Se estimula la aportación de nuevas ideas y el compromiso. Se realizan reuniones periódicas de equipo para informar y recibir comentarios. Existe un reconocimiento explícito de las aportaciones realizadas, los	Existen mecanismos específicos para recompensar la creatividad, la aportación de ideas y el compromiso. Se practica el trabajo en equipos multidisciplinares de forma regular. Se preparan tormentas de	4

		Cuesta aportar nuevas ideas, esto se ve reflejado en el servicio y en el poco interés de tener recompra en los clientes		empleados se sienten motivados.	ideas con objetivos prefijados. Se recibe feedback de la dirección sobre las sugerencias realizadas. Los trabajadores aportan buenas ideas, muchas de las cuales llegan a implementarse y su motivación se ve reflejada en el servicio a los clientes logrando la fidelización.		
	Estrategia de producto y servicio	4.4 ¿Ha evaluado la empresa las nuevas posibilidades de comercialización generadas por la evolución de las tecnologías de información?					
		1	2	3	4		
		La empresa no está al corriente de la evolución de las tecnologías de la información y la comunicación aplicadas al ámbito comercial.	La empresa es consciente de la evolución de las tecnologías de la información y comunicación, pero no hace un seguimiento exhaustivo, puesto que cree que no supondrán cambios importantes a corto plazo en las prácticas comerciales del sector. En todo caso hace lo que	La empresa sigue con atención la evolución de las tecnologías de la información y comunicación. De hecho se están aplicando sistemáticamente algunas herramientas nuevas que le han permitido aumentar la eficiencia, lo cual le hace plantearse la	La empresa ha conseguido diferenciarse gracias a la aplicación de tecnologías de la información y comunicación a sus procesos de comercialización. Los sistemas de información le permiten estar en contacto permanentemente con los puntos de venta y con los clientes y	3	

			hacen los competidores.	adopción sistemática de nuevas tecnologías en los procesos de comercialización (sistema de obtención de pedidos y facturación, sistema de gestión de quejas y retención de clientes, atención técnica y de postventa).	gestionar íntegramente la logística y ello ha cambiado su modelo de negocio. La empresa se muestra activa en la renovación de estos instrumentos, en el desarrollo de los instrumentos propios y en la aplicación de las mejores prácticas de utilización.	
		4.5 ¿La empresa identifica cuales son los canales de venta más utilizados por su público objetivo?				
		1	2	3	4	
	Canales de venta	La empresa no identifica los canales de ventas más utilizados por su público objetivo, no realiza seguimiento ni medición, por este motivo la gerencia decide que canales se utilizan	La empresa identifica algunas preferencias de canales de ventas utilizados por su público objetivo pero esto no está documentado, las decisiones frente a que canales se utilizan la toma únicamente la gerencia.	La empresa identifica algunas preferencias de canales de ventas utilizados por su público objetivo, los tiene documentados, tiene en cuenta las sugerencias y quejas de su público, pero no realiza medición ni seguimiento.	La empresa identifica los canales de ventas más utilizados por su público, toma decisiones estratégicas, además tiene un grupo de trabajo que se preocupa por la innovación y por suplir las necesidades teniendo en cuenta quejas y sugerencias, realiza seguimiento y medición.	3

		.6 ¿La empresa realiza campañas de información y promoción a través de los medios de comunicación digital?				
		1	2	3	4	
	Aplicación Marketing Digital	La empresa no identifica los medios de comunicación digital utilizados por su público objetivo, no realiza campañas publicitarias ni divulga información de interés por estos canales, tampoco cuenta con métodos de seguimiento y medición.	La empresa identifica algunos medios de comunicación digital, tiene contacto con su público objetivo pero solo para informar, esto no está documentado, no se realiza seguimiento ni medición, las decisiones frente a que canales se utilizan la toma únicamente la gerencia.	La empresa identifica algunos medios de comunicación digital, tiene contacto con su público objetivo brinda información y ha realizado campañas publicitarias, los tiene documentados, tiene en cuenta la realidad del mercado, pero no realiza medición ni seguimiento.	La empresa identifica los medios de comunicación digital más utilizados por su público objetivo, partiendo de esto toma decisiones, además promociona teniendo en cuenta la realidad del mercado, está documentado y realiza seguimiento y medición.	3

Fuente: Elaboración propia.

Reporte de Análisis Estructural

El umbral de criticidad se instauró en 3,5 en una escala de calificación 1 a 4, esta decisión se toma siendo lo más exigente posible y por decisión conjunta entre consultora y Consejo Económico De La Salle Casa de Encuentros.

Resumen de factores

En la siguiente tabla se encuentran descritas todas las subcategorías y su respectiva calificación de acuerdo a la batería de preguntas realizadas al Gerente General. Esta batería tiene calificación en una escala de 1 a 4, (4 Muy Importante, 3 Importante, 2 Poco

Importante, 1 Nada Importante). Teniendo esto presente el resultado arrojó 10 aspectos críticos.

La Ilustración 4 muestra el resultado de factores a intervenir según el cuestionario realizado al Gerente General.

RESUMEN DE FACTORES				
FACTOR		CALIFICACIÓN		CRITICIDAD
<input checked="" type="checkbox"/>	1. Plan de mercadeo	1,0		CRITICO
<input checked="" type="checkbox"/>	2. Propuesta de valor	2,0		CRITICO
<input checked="" type="checkbox"/>	3. Planeación Estratégica	3,0		CRITICO
<input type="checkbox"/>	4. Gestión del Proceso	4,0		
<input type="checkbox"/>	5. Estructura de personal	4,0		
<input checked="" type="checkbox"/>	6. Servicio al cliente	2,0		CRITICO
<input type="checkbox"/>	7. Canales de comunicación	4,0		
<input checked="" type="checkbox"/>	8. Investigación de Mercados	2,0		CRITICO
<input checked="" type="checkbox"/>	9. Experiencia cliente	3,0		CRITICO
<input checked="" type="checkbox"/>	10. Técnica de ventas	3,0		CRITICO
<input checked="" type="checkbox"/>	11. Promoción y publicidad	2,0		CRITICO
<input type="checkbox"/>	12. Fidelización	4,0		
<input checked="" type="checkbox"/>	13. Estrategia de producto o servicio	3,0		CRITICO
<input checked="" type="checkbox"/>	14. Canales de venta	3,0		CRITICO
<input checked="" type="checkbox"/>	15. Aplicación de Marketing digital	3,0		CRITICO

Ilustración 4. Resumen de factores

Fuente: Elaboración propia.

Matriz de impacto y dependencia

Se construyó en base a un análisis de la consultora apoyada en fuentes bibliográficas, en esta se interrelacionan los factores y su calificación por orden de importancia se pondera en una escala de 1 a 4 (4 Muy Importante, 3 Importante, 2 Poco Importante, 1 Nada Importante).

La Ilustración 5 muestra la matriz de impacto y dependencia de cada factor.

FACTORES		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	IMPACTO
F1	1. Plan de mercadeo	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	55
F2	2. Propuesta de valor	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	56
F3	3. Planeación Estratégica	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	53
F4	4. Gestión del Proceso	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	49
F5	5. Estructura de personal	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	2	50
F6	6. Servicio al cliente	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	55
F7	7. Canales de comunicación	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
F8	8. Investigación de Mercados	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	52
F9	9. Experiencia cliente	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	54
F10	10. Técnica de ventas	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	50
F11	11. Promoción y publicidad	4	4	3	2	2	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	48
F12	12. Fidelización	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	50
F13	13. Estrategia de producto o servicio	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	48
F14	14. Canales de venta	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	48
F15	15. Aplicación de Marketing digital	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	53
	DEPENDENCIA	54	52	48	47	48	51	53	54	53	51	52	52	55	52	52	774

Ilustración 5. Matriz de impacto y dependencia

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 6 muestra la Clasificación de Factores con su respectiva calificación.

Tabla 6. Clasificación de factores

F	FACTORES	DEPENDENCIA	IMPACTO	ANÁLISIS
F1	1. Plan de mercadeo	54	55	CRÍTICO
F2	2. Propuesta de valor	53	56	CRÍTICO
F3	3. Planeación Estratégica	49	53	ACTIVO
F4	4. Gestión del Proceso	48	49	INERTE
F5	5. Estructura de personal	49	50	INERTE
F6	6. Servicio al cliente	51	55	ACTIVO
F7	7. Canales de comunicación	52	53	CRÍTICO
F8	8. Investigación de Mercados	54	52	CRÍTICO
F9	9. Experiencia cliente	52	54	CRÍTICO
F10	10. Técnica de ventas	51	50	INERTE
F11	11. Promoción y publicidad	52	48	REACTIVO
F12	12. Fidelización	50	50	INERTE
F13	13. Estrategia de producto o servicio	55	48	REACTIVO
F14	14. Canales de venta	52	51	REACTIVO
F15	15. Aplicación de Marketing digital	52	50	REACTIVO
TOTAL IMPACTO/DEPENDENCIA		774		MEDIA
TOTAL FACTORES CRÍTICOS		15		51,6

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 7 se muestra el orden de intervención de cada factor.

Tabla 7. Orden de intervención

ORDEN DE INTERVENCIÓN	FACTORES
1	Plan de mercadeo
3	Propuesta de valor
6	Planeación Estratégica
12	Gestión del Proceso
13	Estructura de personal
7	Servicio al cliente
4	Canales de comunicación
2	Investigación de Mercados
5	Experiencia cliente
15	Técnica de ventas
10	Promoción y publicidad
14	Fidelización
8	Estrategia de producto o servicio
11	Canales de venta
9	Aplicación de Marketing digital

Fuente: Elaboración propia.

Orden de prioridad de intervención, según resultados de clasificación de factores críticos siendo 4 más prioritario y el 1 menos prioritario.

En la Tabla 8 se muestra el orden de prioridad por el cual se debe intervenir cada factor.

Tabla 8. Orden de prioridad

CRÍTICOS	ACTIVOS	REACTIVOS	INERTES
4	3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

En la Ilustración 6 se muestra el gráfico de factores críticos a intervenir.

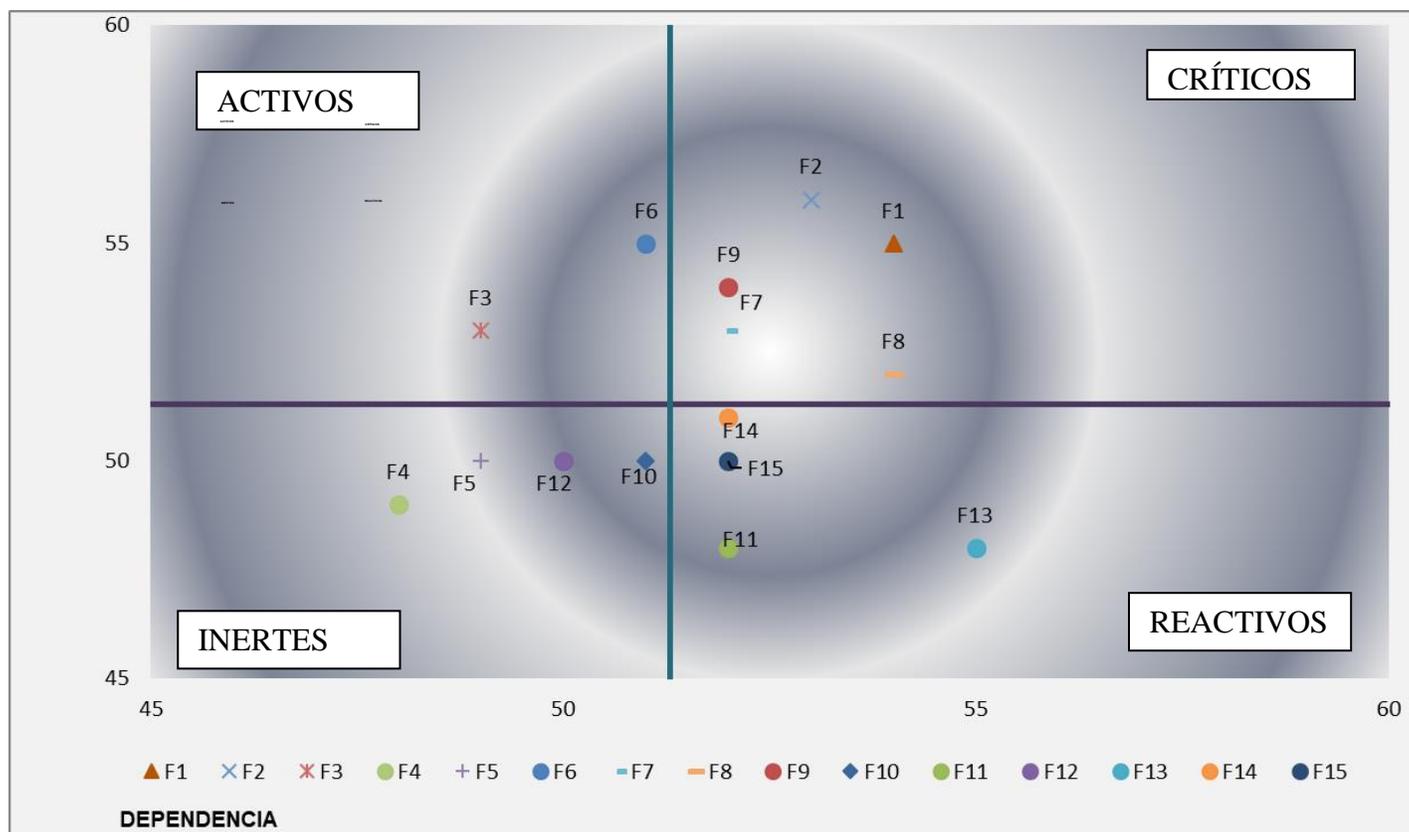


Ilustración 6. Gráfico de factores críticos a intervenir

Fuente: Elaboración propia.

De las 15 variables analizadas, cinco quedan en la zona crítica, dos en la zona activa, cuatro en la zona reactiva y cuatro en la zona inerte. El análisis del mapa de variables con la respectiva relación entre los factores, es el siguiente:

- En la zona inerte se encuentran cuatro variables las cuales son: Gestión del Proceso (F4), Estructura de Personal (F5), Fidelización (F12) y Técnicas de Ventas (F10), aunque estas variables hacen parte del funcionamiento de la empresa están en zona de bajo impacto y relevancia, es preciso remarcar que no es que carezcan de

importancia, sino que, comparativamente, se deben priorizar los esfuerzos en los otros grupos, fundamentalmente en las variables críticas.

- Seguidamente se encuentran en la zona reactiva las variables Promoción y Publicidad (F11), Estrategia de Producto y Precio (F13), Canales de Ventas (F14), y Aplicación de Marketing Digital (F15), estas variables son de poco impacto y muy dependientes. Son variables sensibles. Se pueden asociar a indicadores, pues se traducen frecuentemente como objetivos.
- En la zona activa se encuentran ubicadas las variables de Planeación Estratégica (F3) y Servicio al Cliente (F6), estas variables influyen sobre todas las demás, son de fuerte impacto, pero poco dependientes, éstas determinan el funcionamiento del sistema según la evolución que tengan a lo largo del tiempo, se convierten en frenos o motores del sistema.
- Por último, en la zona crítica se encuentran las variables Plan de Mercadeo (F1), Investigación de Mercados (F8), Propuesta de Valor (F2), Canales de Comunicación (F7) y Experiencia Cliente (F9), estas variables-clave son de alto impacto y muy dependientes, sobre determinan el propio sistema y se les debe dar prioridad, ya que son los factores claves a intervenir según el diagnóstico interno realizado a De La Salle Casa de Encuentros.

Interpretación de Resultados:

- Como resultado del diagnóstico presentado, es posible concluir que a nivel interno la propuesta de valor no es identificada por sus grupos de interés, así mismo se tiene un desconocimiento de las realidades del entorno, dando como prioridad a intervenir los factores de investigación de mercado, canales de comunicación y experiencia cliente. (Trabjar fuerte en estrategia de endomarketing, cultura de servicio)

- Se puede concluir de acuerdo al diagnóstico presentado que un plan de mercadeo ajustado a la realidad de la empresa, es una necesidad dado que el resultado en nivel de prioridad es el primero.
- En segundo orden de prioridad se encuentran los factores activos, servicio al cliente y planeación estratégica, se puede concluir que estos dos aspectos están ligados a los 5 aspectos críticos y al cuadro de mando integral de la empresa en las perspectivas (financiera, cliente, interna y aprendizaje).
- Se puede concluir que de acuerdo al diagnóstico interno las características principales de la actividad de mercadeo en su concepción no se desarrollan, se realizan acciones aisladas que no están conectadas a una planeación estratégica de la respectiva área.
- La calificación general de la empresa en el resultado del cuestionario al Gerente General da como resultado un puntaje de 3.0 en una escala de 1 a 4. Esto indica que en el proceso de búsqueda de la excelencia que desea el Consejo Económico, se deben reforzar varios aspectos fundamentales del proceso de mercadeo para que De La Salle Casa de Encuentros sea sostenible en el tiempo.

5.1.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

La matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas (David, 2013). La valoración de las debilidades y fortalezas bajo la matriz EFI, arrojó la calificación ponderada de 2,85, con un umbral de 2,5. Se manejó una escala de 1 a 4, (1 y 2 como debilidades menores y mayores respectivamente) y (3 y 4 como fortalezas menores y mayores respectivamente), el resultado indica que De La Salle Casa de Encuentros está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

La Tabla 9 muestra la matriz de evaluación de factores internos con su respectiva calificación.

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Debilidades		50%	
D1. Falta de aplicación de investigaciones de mercado y estrategias de mercadeo digital	0,10	2	0,2
D2. Competencia con hoteles y otras casas de encuentros especialmente en el precio	0,05	2	0,1
D3. Portafolio de servicios muy limitado	0,10	1	0,1
D4. Dificultad para encontrar personal temporal competente (por días) en el oriente Antioqueño	0,05	2	0,1
D5. Falta de seguimiento a los clientes a través de un programa de fidelización	0,10	2	0,2
D6. No se cuenta con una herramienta informática acorde para gestionar cotizaciones, inventarios y usuarios.	0,10	2	0,2
Subtotal debilidades			0,9
Fortaleza		50%	
F1. Marca comercial La Salle posicionada y reconocida en el mercado nacional e internacional	0,10	4	0,4
F2. Excelente ubicación, instalaciones con una capacidad de alta magnitud para atender diversos tipos de eventos simultáneos	0,15	4	0,6
F3. Personal competente, bien remunerado, lo que se manifiesta en una baja rotación.	0,05	4	0,2
F4. Servicio personalizado, enfocado en las necesidades del cliente	0,05	3	0,15
F5. Conocimiento y experiencia logística de más de 25 años en la realización de eventos	0,05	4	0,2
F6. Servicio de alojamiento en excelentes habitaciones y prestigio del restaurante por su exquisito menú.	0,10	4	0,4
Subtotal fortalezas			1,95
Totales		100%	2,85

Fuente: Elaboración propia.

5.1.3. Matriz Perfil de Capacidades Internas - PCI

El perfil de capacidades internas PCI es una herramienta que permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que están presentes en el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico involucrando en él todos los factores que afectan proceso de operación.

El PCI examina cuatro categorías:

- La Capacidad Directiva
- La Capacidad Tecnológica e Infraestructura
- La Capacidad del Talento Humano
- La Capacidad Financiera

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado mayor o menor, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo. Dada su importancia, el perfil de capacidad interna constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente (Serna, 2015).

La Tabla 10 detalla la Matriz Perfil de Capacidad Internas con su respectiva calificación.

Tabla 10. Matriz Perfil de Capacidades Internas - PCI

CAPACIDADES		FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
		MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Capacidad directiva	Misión	x				x		
	Visión	x				x		
	Objetivos	x				x		
	Metas, planes y políticas	x					x	
	Imagen corporativa	x					x	
	Control de gestión			x			x	
	Comunicación			x			x	
	Estrategias organizacionales			x		x		
	Autoridad	x				x		
	Manejo de teorías administrativas		x					x
	Estructura organizacional				x			x
	Coordinación e integración		x					x
	Niveles de responsabilidad social		x				x	
	Conocimiento de procedimientos y procesos	x				x		
	Conocimiento de funciones	x				x		
	Velocidad de respuesta a los cambios	x						x
	Habilidad para atraer y mantener los empleados				x		x	
	Agresividad para enfrentar la competencia			x			x	
	Toma de decisiones	x					x	
	Liderazgo	x				x		
Motivación a trabajadores	x					x		
Preparación profesional			x				x	
Integridad y ética	x				x			

Capacidad tecnológica e infraestructura	Nivel de tecnología utilizada		x					x
	Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización	x				x		
	Capacidad de innovación				x			x
	Efectividad en los procesos y la entrega				x			x
	Valor agregado en los productos	x				x		
	Desarrollo web			x				x
	Vanguardia tecnológica			x				x
	Maquinaria y equipos eficientes	x					x	
Capacidad del talento humano	Capacidad y desarrollo del manual de funciones			x			x	
	Departamento de personal				x			x
	Evaluación de desempeño				x			x
	Nivel académico			x			x	
	Experiencia laboral			x			x	
	Estabilidad laboral	x					x	
	No se presenta rotación	x					x	
	Ausentismo	x					x	
	Sentido de pertenencia y compromiso	x					x	
	Motivación en el trabajo	x					x	
	Nivel de remuneración	x						x
Accidentalidad				x			x	

Capacidad financiera	Recursos existentes disponibles	x					x	
	Estado de pérdidas y ganancias		x			x		
	Acceso a capital cuando se requiere	x				x		
	Capacidad de endeudamiento	x					x	
	Rentabilidad, retorno de la inversión	x				x		
	Liquidez	x				x		
	Capacidad financiera para satisfacer la demanda	x				x		
	Estabilidad de costos		x				x	

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Diagnóstico del entorno

5.2.1. Matriz Pestel

La aplicación de esta herramienta, al ser una técnica de análisis, consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor (Parada, 2013).

El análisis PESTEL es una herramienta que identifica los resultados como factores cualitativos sobre el entorno en el cual vivimos. El estudio de esta herramienta, consiste en identificar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar integralmente el entorno en el que nos moveremos en el futuro, y poder actuar sobre los mismos (Banguero, 2008).

A continuación, La Tabla 11 muestra la Matriz Pestel con su respectiva descripción

Tabla 11. Matriz Pestel

FACTOR		DETALLE	POSITIVO	NEGATIVO	IMPACTO
Político ¿Cómo pueden afectar el gobierno y otros factores políticos a nuestra organización?	Entorno	Clima político del país, legislación pendiente	Leyes que favorezcan las entidades sin ánimo de lucro	De acuerdo a la corriente política del gobierno de turno, se afecta el interés de los clientes internacionales	Positivo
	Normas de impuestos y aduanas	Cambios tributarios para Entidades sin Ánimo de Lucro, alzas en los impuestos.	Descuentos tributarios para entidades religiosas	Se incrementan los gastos con el pago de impuestos, ya que se acaba el régimen especial	Negativo
Económico ¿Qué tendencias económicas podrían tener un impacto en nuestra organización?	Divisas	Tasas de cambio entre diferentes divisas de acuerdo a reglamento del Banco de la República.	Entre más alto es el dólar o el euro, mayor interés en Colombia para la realización de eventos		Negativo
	Poder adquisitivo	Estimular el crecimiento de la economía y protegerla de cara a los cambios propios de los ciclos económicos	Se tendrá más poder adquisitivo y podrán destinar dinero para asistir a eventos desarrollados por la Salle o sus aliados	La capacidad instalada no es suficiente para alta demanda	Positivo
	Tarifas	Tarifas del mercado, ser competitivo en el sector de las Casas de Encuentros	La marca La Salle está posicionada, las tarifas son proporcionales a su calidad	La competencia de otras casas donde las tarifas son muy económicas	Positivo

Social ¿Cuáles son las tendencias sociales y demográficas emergentes?	Interés en la búsqueda espiritual	Necesidad de las personas de lugares que faciliten la espiritualidad y el encuentro con el ser	Mayor oferta de servicios con la diversidad de ideologías espirituales y de crecimiento personal que ha traído la modernidad	Tener un tinte religioso católico puede afectar el acceso de otras ideologías como: el ateísmo, cristianismo, judaísmo, etc...	Positivo
	Estilo de vida	Nivel de ingresos del grupo objetivo, de acuerdo a su presupuesto pueden acceder o no al servicio.	Posibilidad de ofrecer un portafolio de servicios adaptados al estilo de vida y presupuesto de los grupos de interés	La situación de pandemia afecto el poder adquisitivo de las personas limitando su acceso a otras actividades que no son prioritarias	Negativo
Tecnológico ¿Qué innovaciones tecnológicas podrían afectar a nuestro mercado?	Virtualidad	El uso de la virtualidad limita los eventos presenciales.		Los servicios de la casa de encuentros están diseñados para realizarse de manera presencial.	Negativo
	Mercadeo digital	Procesos de mercadeo en la red permiten que la demanda sea mayor en mercados nacionales e internacionales	Tener mayor demanda en mercados nacionales e internacionales	La oferta tan amplia dificulta en los grupos de interés el poder de decisión	Positivo
Ecológico ¿Qué aspectos ecológicos influyen en nuestro entorno empresarial?	Responsabilidad ambiental corporativa	Manejo de políticas ambientales	Responsabilidad ambiental de cara al cliente, fortalece la imagen de entidad comprometida con el cuidado ambiente.	Los costos se incrementan, ya que se deben utilizar materiales ecológicos y capacitación en este aspecto para el personal	Positivo
	Pandemias	Situaciones de pandemia, que afecten la apertura de las instalaciones		Se deben cerrar las instalaciones, además se limitan el uso de las instalaciones y es mayor el gasto en elementos de bioseguridad	Negativo

Legal ¿Qué cambios en la legislación podrían afectar a nuestra organización?	Leyes de contratación laboral	Cambios en la contratación laboral, afiliaciones al sistema de seguridad social y parafiscal.	Flexibilización en las modalidades contractuales por días, horas, etc. que facilitan el trabajo con temporales		Positivo
	Decreto 002 del 25 de enero de 2000	El cambio de condición tributaria de religioso a comercial, impactaría el pago de impuestos		Se debe cambiar por un estatus tributario comercial lo que implicaría una alza en los impuestos	Negativo

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE

La valoración de las amenazas y oportunidades bajo la matriz EFE, arrojó la calificación ponderada de 3,10, con un umbral de 2,5. Se manejó una escala de 1 a 4, (1 y 2 como amenazas nada y poco importante respectivamente) y (oportunidades importantes y muy importantes 3 y 4 respectivamente), lo cual indica que De La Salle Casa de Encuentros está en condiciones de afrontar el entorno de manera adecuada, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

La Tabla 12 detalla la Matriz de Evaluación de Factores Externos - EFE con su respectiva calificación.

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externos – EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Amenazas	50%		
A1. La situación de pandemia obliga a cerrar las instalaciones durante largos periodos.	0,05	2	0,1
A2. Los medios digitales han disminuido la realización de los encuentros presenciales.	0,05	2	0,1
A3. La dificultad de encontrar personal capacitado profesionalmente en el oriente antioqueño	0,10	3	0,3
A4. Recesión económica del país dificulta el interés de las personas para participar de eventos	0,15	3	0,45
A5. La amplia competencia de lugares más modernos en el oriente antioqueño	0,05	2	0,1
A6. Crecimiento de espacios de retiros informales como fincas, conventos etc.	0,05	2	0,1
A7. El cambio de políticas tributarias para entidades sin ánimo de lucro	0,05	2	0,1
Subtotal Amenazas			1,25
Oportunidades	50%		
O1. El cambio en los estilos de vida ha derivado en la necesidad de las personas de buscar espacios donde puedan conectarse consigo mismos y encontrar tranquilidad.	0,10	4	0,4
O2. Ciudades interesadas en realizar eventos en Colombia por el beneficio de la tasa de cambio de dólar o euro a pesos.	0,05	4	0,2
O3. Diversificación del portafolio de servicios	0,10	3	0,3
O4. La comercialización que se puede realizar a través de plataformas digitales posibilita la visibilidad de un público internacional y nacional.	0,10	4	0,4
O5. Convenios con organizadores de eventos formativos, espirituales, sociales	0,05	3	0,15
O6. Desarrollo económico del oriente antioqueño	0,05	4	0,2
O7. La ubicación geográfica cerca al Aeropuerto Internacional JMC	0,05	4	0,2
Subtotal Oportunidades			1,85
Totales	100%		3,10

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3. Cinco fuerzas de Porter

Rivalidad entre los competidores actuales:

Es Alta: Debido a que los competidores principales también están respaldados por marcas posicionadas en el mercado y que se desempeñan en el sector religioso, la competencia en precios es similar, aunque De La Salle sigue estando por debajo.

Es Media: Las instalaciones son una gran diferencia entre los competidores, ya que algunos cuentan con zonas húmedas o salones de esparcimiento, en este aspecto depende del tipo de evento que el usuario requiera realizar.

Es Media: Debido al tema de pandemia y el tope de capacidad instalada de 50 personas, los usuarios se abstienen de realizar sus eventos.

Amenaza de entrada de nuevos participantes o competidores:

Es Alta: El crecimiento del oriente antioqueño ha llamado la atención de cadenas hoteleras de marcas internacionales construyendo nuevos centros de eventos con una capacidad mayor instalada.

Es media: La cercanía al aeropuerto internacional, y la tasa de cambio de dólares o euros a pesos ha permitido que Colombia sea referente para la realización de eventos de tipo espiritual, por lo que cada vez crece más este mercado en la ciudad.

Amenaza de productos sustitutos:

Es Alta: ante la creciente ola de la búsqueda espiritual, espacios como conventos ofrecen servicios de estadía y restaurante, llevándose parte del mercado que busca precios económicos.

Es Alta: sitios como fincas de recreo se han convertido en espacios para la realización de eventos, como convivencias o retiros.

Es baja: la virtualidad ha cambiado la dinámica de varios procesos y por este motivo algunas empresas prefieren realizar sus reuniones, asambleas o conferencias bajo esta herramienta.

Poder de negociación de los compradores:

Es Bajo: desde el punto de vista del usuario final, porque busca servicios que se ajusten a su presupuesto.

Es Alta: desde el punto de vista de la Fundación se brinda un servicio ajustado a la necesidad y al presupuesto del usuario.

Poder de negociación de los proveedores:

Es medio: en proveedores de insumos para el restaurante debido a la poca oferta en el oriente antioqueño, De La Salle debe acomodarse a las condiciones mínimas de compra y los requisitos para hacer los pagos.

Es bajo: en proveedores de aseo hay una gran ventaja, ya que se compra directamente a los laboratorios es un beneficio, ya que al comprar mayor cantidad se genera un ahorro considerable.

5.2.4. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia (Serna, 2015).

El POAM examina seis categorías:

- Entorno económico
- Entorno político
- Entorno social
- Entorno tecnológico
- Entorno competitivo
- Entorno geográfico

La Tabla 13 detalla la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas con su respectiva calificación.

Tabla 13. Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM

ENTORNOS	VARIABLES	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO		
		ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTO	MEDIO	BAJO
Entorno económico	Inestabilidad económica del país			x		x		
	Tasa de interés			x		x		
	Tasa de cambio			x		x		
	PIB	x				x		
	Crecimiento de la industria			x			x	
	Inflación			x		x		
	Impuestos			x		x		
	Créditos hipotecarios				x			x
	TLC				x			x
	Tamaño del mercado		x				x	
	Salario mínimo			x		x		
	Ingreso per cápita			x		x		

Entorno político	Política del país				X	X		
	Renovación de mandatos públicos				X			X
	Credibilidad en instituciones del estado				X			X
	Leyes de protección al medio ambiente				X			X
	Gasto publico				X			X
	Exenciones tributarias		X				X	
	Ley laboral			X			X	
	Seguridad social y parafiscales			X			X	
	Ley tributaria			X			X	
	Plan de ordenamiento territorial			X			X	
	Programas de vivienda				X			X
	Subsidios				X			X
	Plan de desarrollo				X			X
	Tramitología en la obtención de licencias de construcción				X			X
	Seguridad social y democrática instaurada por el gobierno			X				X
Legislación del gobierno para proteger el sector			X				X	
Entorno social	Auge en vivienda urbana				X			X
	Generación de empleo				X			X
	Liderar proyectos innovadores con impacto social				X			X
	Tamaño de familias				X			X
	Empleos formales y dignos	X					X	
	Cultura del ahorro				X			X
	Estilo de vida	X				X		
	Pensamiento de vivienda propia				X			X
	Desarrollo de la ciudad		X				X	
	Paz social				X			X
	Protección de patrimonio cultural				X			X
	Programas sociales				X		X	
	Problemas de orden publico				X			X
Desplazamiento forzado				X			X	

Entorno tecnológico	Telecomunicaciones	x					x	
	Automatización de los procesos	x				x		
	Facilidad de acceso a la tecnología	x				x		
	Globalización de la información	x				x		
	Disponibilidad de software	x					x	
	Disponibilidad de materiales	x					x	
	Disponibilidad de maquinaria	x					x	
	Velocidad en el desarrollo tecnológico		x					x
Entorno competitivo	Nuevos competidores			x		x		
	Alianzas estratégicas		x				x	
	Aumento de las bases de clientes potenciales	x				x		
	Inversión extranjera en el sector			x				x
Entorno geográfico	Localización geográfica	x				x		
	Uso de suelos				x			x
	Dificultad de transporte aéreo-terrestre				x	x		
	Contaminación				x		x	
	Amenaza volcánica				x		x	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.5. Matriz perfil competitivo

Se revisaron los principales competidores en varios aspectos al interior y al exterior de la organización, como fuentes se tomaron referencias del sitio web, reseñas en Google y redes sociales, visita de cliente incognito, cotizaciones telefónicas y vía correo electrónico.

La Ilustración 7 detalla la Matriz de Perfil de Competitivo con su respectivo análisis

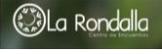
										
			De La Salle Casa de Encuentros		La Rondalla		Santa María de Las Flores		Quirama	
Tipo	Factores Críticos para el Éxito (de la industria)	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Hacia el interior de la organización	Plataforma tecnológica	0,100	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Músculo financiero	0,100	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
	Personal competente	0,075	3	0,225	3	0,225	3	0,225	3	0,225
	Experiencia Administrativa	0,150	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Hacia el exterior de la organización	Posicionamiento y gestión de marca	0,125	3	0,375	3	0,375	3	0,375	3	0,375
	Competitividad de precios	0,075	4	0,3	3	0,225	3	0,225	3	0,225
	Experiencia del cliente y servicio	0,150	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
	Fidelidad del cliente	0,150	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	Publicidad y Mercadeo en redes	0,075	3	0,225	2	0,15	2	0,15	2	0,15
TOTAL		1,000	31	3,475	28	3,175	27	3,03	27	3,08

Ilustración 7. Matriz de perfil competitivo

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado en una escala de valoración de 1 a 4 La Salle obtuvo una valoración de 3,25 calificaciones por encima de sus competidores. Siendo factor crítico de éxito la experiencia administrativa y competitividad en precios

5.2.6. Matriz DOFA

La planeación estratégica es un aspecto que no pueden descuidar las organizaciones actualmente, porque provee una metodología apropiada para: analizar la posición actual y las expectativas a futuro, determinar su dirección y desarrollar los medios o estrategias acordes a la filosofía de cada una de ellas. La planeación estratégica es un proceso complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos y adaptarlos a las capacidades de toda empresa en particular (Harris, 2006), (Kaplan, 2003).

A continuación, la Ilustración 8 muestra el análisis DOFA De La Salle Casa de Encuentros.

ANÁLISIS INTERNO (CAPACIDADES EMPRESA)	
Fortalezas	Debilidades
F1. Marca comercial La Salle posicionada y reconocida en el mercado nacional e internacional.	D1. Falta de aplicación de investigaciones de mercado y estrategias de mercadeo digital.
F2. Excelente ubicación, instalaciones con una capacidad instalada de alta magnitud para atender diversos tipos de eventos simultáneos.	D2. Competencia con hoteles y otras casas de encuentros especialmente en el precio.
F3. Personal competente, bien remunerado, lo que se manifiesta en una baja rotación.	D3. Portafolio de servicios muy limitado.
F4. Servicio personalizado, enfocado en las necesidades del cliente.	D4. Dificultad para encontrar personal temporal competente (por días) en el oriente Antioqueño.
F5. Conocimiento y experiencia logística de más de 25 años en la realización de eventos.	D5. Falta de seguimiento a los clientes a través de un programa de fidelización.
F6. Servicio de alojamiento en excelentes habitaciones y prestigio del restaurante por su exquisito menú.	D6. No se cuenta con una herramienta informática acorde para gestionar cotizaciones, inventarios y usuarios.
ANÁLISIS EXTERNO (DEL ENTORNO)	
Oportunidades	Amenazas
O1. El cambio en los estilos de vida ha derivado en la necesidad de las personas de buscar espacios donde puedan conectarse consigo mismos y encontrar tranquilidad.	A1. La situación de pandemia obliga a cerrar las instalaciones durante largos periodos.
O2. Ciudades interesadas en realizar eventos en Colombia por el beneficio de la tasa de cambio de dólar o euro a pesos.	A2. Los medios digitales han disminuido la realización de los encuentros presenciales.
O3. Diversificación del portafolio de servicios	A3. La dificultad de encontrar personal capacitado profesionalmente en el oriente antioqueño.
O4. La comercialización que se puede realizar a través de plataformas digitales posibilita la visibilidad de un público internacional y nacional.	A4. Recesión económica del país dificulta el interés de las personas para participar de eventos.
O5. Convenios con organizadores de eventos formativos, espirituales y sociales.	A5. La amplia competencia de lugares más modernos en el oriente antioqueño.
O6. Desarrollo económico del oriente antioqueño.	A6. Crecimiento de espacios de retiros informales como fincas, conventos etc.
O7. La Ubicación geográfica cerca al Aeropuerto Internacional JMC.	A7. El cambio de políticas tributarias para entidades sin ánimo de lucro.

Ilustración 8. Análisis DOFA

Fuente: Elaboración propia.

5.2.7. Conclusiones diagnóstico integral

Después de realizar los diferentes análisis e interpretar los resultados se llega a las siguientes conclusiones:

- De La Salle Casa de Encuentros tiene gran experiencia en el sector, logrando posicionarse en el mercado, sin embargo, es necesario realizar investigación de mercados que permita segmentar los usuarios, hacer seguimiento a los servicios actuales para adelantarse a necesidades futuras. Es primordial el conocimiento del mercado y los grupos de interés a través de la investigación ya que permitirá ser más efectivo en las estrategias planteadas.
- Las características principales de la actividad de mercadeo en su concepción no se desarrollan, se realizan estrategias aisladas que no se encuentran documentadas en un plan de mercadeo.
- De La Salle Casa de Encuentros tiene una visión y misión, interiorizada por sus colaboradores lo que se manifiesta en una baja rotación de personal y la satisfacción del servicio por parte de los usuarios, sin embargo, su propuesta de valor no está definida, por lo que no es compartida con sus grupos de interés.
- Los canales digitales son fundamentales para fortalecer los usuarios tanto nacionales como internacionales, por lo cual se podría aprovechar este elemento como ventaja competitiva.
- De La Salle Casa de Encuentros satisface la necesidad de cada usuario para la realización de su evento, es una oportunidad poder documentar y hacer seguimiento para el desarrollo de nuevos servicios y el fortalecimiento del proceso de fidelización.

- De La Salle Casa de Encuentros cuenta con el personal suficiente e idóneo para el desarrollo de la estrategia, para un efectivo cumplimiento de sus funciones anticipándose a los nuevos retos, se debe realizar la capacitación constante del personal.
- Se identifica un creciente aumento en los cambios de estilos de vida, los cuales se convierten en oportunidades para la diversificación del portafolio de servicios
- El valor de la moneda en pesos abre caminos para incentivar la realización de eventos internacionales en De La Salle Casa de Encuentros, el fortalecimiento de los canales digitales se hace prioritario.
- Se debe trabajar en una estrategia de endomarketing con sus usuarios internos, en este tipo de organización es fundamental la cultura del servicio, logrando que sea interiorizada por sus trabajadores y se refleje en la prestación del servicio. Es importante gestionar el recurso más valioso que tiene cualquier organización, “empleados felices, serán empleados productivos” (Cardona, Escudero y Machado, 2017).

6. FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES

Se realiza el cruce de variables de la Matriz DOFA para obtener las estrategias posibles a implementar. De estas se seleccionan las de mayor impacto y posibilidad de aplicación por parte De La Salle Casa de Encuentros. Este conjunto de estrategias se simplifica en la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica y después se diseña la metodología SOSTAC y a partir de esta, el Plan Estratégico de Mercadeo. Se continúa con la justificación financiera de la propuesta.

6.1. Cruce de las variables de la Matriz DOFA

A continuación, en la Tabla 14 se muestra el cruce de las variables de la Matriz DOFA.

Tabla 14. Cruce de variables Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ESTRATEGIAS DERIVADAS DEL ANÁLISIS DOFA	O1. El cambio en los estilos de vida ha derivado en la necesidad de las personas de buscar espacios donde puedan conectarse consigo mismos y encontrar tranquilidad.	A1. La situación de pandemia obliga a cerrar las instalaciones durante largos periodos.
	O2. Ciudades interesadas en realizar eventos en Colombia por el beneficio de la tasa de cambio de dólar o euro a pesos.	A2. Los medios digitales han disminuido la realización de los encuentros presenciales.
	O3. Diversificación del portafolio de servicios	A3. La dificultad de encontrar personal capacitado profesionalmente en el oriente antioqueño

	O4. La comercialización que se puede realizar a través de plataformas digitales posibilita la visibilidad de un público internacional y nacional.	A4. Recesión económica del país dificulta el interés de las personas para participar de eventos
	O5. Convenios con organizadores de eventos formativos, espirituales, sociales	A5. La amplia competencia de lugares más modernos en el oriente antioqueño
	O6. Desarrollo económico del oriente antioqueño	A6. Crecimiento de espacios de retiros informales como fincas, conventos etc.
	O7. La Ubicación geográfica cerca al Aeropuerto Internacional JMC	A7. El cambio de políticas tributarias para entidades sin ánimo de lucro
FORTALEZAS	FO - ESTRATEGIAS OFENSIVAS (Maxi-Maxi)	FA - ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (Mini-Maxi)
F1. Marca comercial La Salle posicionada y reconocida en el mercado nacional e internacional	El cambio en los estilos de vida de los grupos de interés, permite diversificar el portafolio, ofreciendo un servicio personalizado enfocado en las necesidades del cliente (F4 -O1- O3).	Realizar campaña publicitaria tipo BTL, comunicando el portafolio de servicios y los precios, para hacer frente a la competencia directa y a los sustitutos (F2- A6).
F2. Excelentes ubicación, instalaciones con una capacidad instalada de alta magnitud para atender diversos tipos de eventos simultáneos	Fortalecer la comercialización en las plataformas digitales con énfasis en la ubicación, instalaciones y menú (F6 -F2 - O4).	Implementar un plan de capacitación con los colaboradores, que fortalezca su conocimiento en la labor que realiza (F3-A3).
F3. Personal competente, bien remunerado, lo que se manifiesta en una baja rotación.	Realizar convenios con organizadores de eventos formativos, espirituales y sociales, apalancados en el respaldo de la marca La Salle reconocida en el mercado nacional e internacional (F1- O5)	Diversificar el portafolio de tal manera que se puedan ofrecer alternativas virtuales educativas en tiempos de recesión (F1-A1- A2).
F4. Servicio personalizado, enfocado en las necesidades del cliente	Desarrollar una estrategia de comunicación relacionada con la promoción del portafolio de servicios (F4-F2-O4).	Diseño de programa de retención de clientes, fundamentado en la experiencia y recomendación de los mismos (F5-F6-A5-A6)

F5. Conocimiento y experiencia logística de más de 25 años en la realización de eventos	Desarrollar nuevas líneas de servicios que satisfagan las necesidades puntuales de nichos de mercados poco explorados (F4-O1-O3-O6)	Mantener y mejorar el portafolio de servicios por medio de la excelencia en la prestación de los servicios, con el objeto de aumentar la preferencia del usuario con relación a la competencia (F4-F5-F6-A5-A6)
F6. Servicio de alojamiento en excelentes habitaciones y prestigio del restaurante por su exquisito menú		
DEBILIDADES	DO - ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (Maxi-Mini)	DA - ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (Mini-Mini)
D1. Falta de aplicación de investigaciones de mercado y estrategias de mercadeo digital	Identificar nuevas formas o aplicaciones para llegar a los usuarios, comunicándolo por los canales más efectivos de marketing (D6-O1-O4).	Identificar los usuarios frecuentes de la empresa a fin de poder generar estrategias de permanencia con cada uno ellos a través de un programa de fidelización (D5- A5).
D2. Competencia con hoteles y otras casas de encuentros especialmente en el precio	Realizar investigación de mercado, que permita el análisis de la competencia, el conocimiento de los grupos de interés, el desarrollo y mejoramiento de todos los servicios (D1 -O1-O3-O4).	Realizar investigaciones de mercado para el conocimiento de las nuevas tendencias, nuevos competidores, que permitan tener precios competitivos (D1-A5-A6).
D3. Portafolio de servicios muy limitado	Fortalecer el marketing digital dando a conocer los servicios vrs precios (D2-O4).	Realizar una estrategia para ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando así nuevos servicios, a través de las plataformas digitales (D1-A1-A2).
D4. Dificultad para encontrar personal temporal competente (por días) en el oriente Antioqueño	Realizar programa de entrenamiento y capacitación en servicio al cliente (D4-D5-D6-O1-O3).	Crear nuevos canales de comunicación, en donde se realicen acciones de mercadeo que permitan la captación de nuevos usuarios (D1-D6-A2-A6).
D5. Falta de seguimiento a los clientes a través de un programa de fidelización	Investigar los diferentes sectores de mercado en donde la empresa tenga oportunidad de penetración, logrando una consecución de usuarios más efectiva (D1-O2-O4).	Fortalecer el portafolio de servicios para lograr ser competente frente a otros lugares con mayor capacidad de personal, planta y de equipos (D3-D2-D4-A5).

D6. No se cuenta con una herramienta informática acorde para gestionar cotizaciones, inventarios y usuarios.		
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)

A continuación, la Tabla 15 presenta las estrategias más representativas de cada cuadrante de la Matriz DOFA.

Tabla 15. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MPCE)

		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		El cambio en los estilos de vida de los grupos de interés, permite diversificar el portafolio, ofreciendo un servicio personalizado enfocado en las necesidades del cliente (F4 -O1-O3).		Mantener y mejorar el portafolio de servicios por medio de la excelencia en la prestación de los servicios, con el objeto de aumentar la preferencia del usuario con relación a la competencia (F4-F5-F6-A5-A6)		Investigar los diferentes sectores de mercado en donde la empresa tenga oportunidad de penetración, logrando una consecución de usuarios más efectiva (D1-O2-O4)		Realizar una estrategia para ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando así nuevos servicios, a través de las plataformas digitales (D1-A1-A2)	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	VALOR	CALIFICACIÓN PONDERADA	VALOR	CALIFICACIÓN PONDERADA	VALOR	CALIFICACIÓN PONDERADA	VALOR	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES									
O1. El cambio en los estilos de vida ha derivado en la necesidad de las personas de buscar espacios donde puedan conectarse consigo mismos y encontrar tranquilidad.	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40

O2. Países y ciudades interesadas en realizar eventos en Colombia por el beneficio de la tasa de cambio de dólar o euro a pesos.	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	1	0,05
O3. Diversificación del portafolio de servicios	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
O4. La comercialización que se puede realizar a través de plataformas digitales posibilita la visibilidad de un público internacional y nacional.	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40	2	0,20
O5. Convenios con organizadores de eventos formativos, espirituales, sociales	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	1	0,05
O6. Desarrollo económico del oriente antioqueño	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	1	0,05
O7. La ubicación geográfica cerca al Aeropuerto Internacional JMC	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	1	0,05
Subtotal	50%		1,60		1,30		1,35		0,80
AMENAZAS									
A1. La situación de pandemia obliga a cerrar las instalaciones durante largos periodos.	0,150	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
A2. Los medios digitales han disminuido la realización de los encuentros presenciales.	0,075	3	0,23	4	0,30	3	0,23	4	0,30
A3. La dificultad de encontrar personal capacitado profesionalmente en el oriente antioqueño	0,050	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,10
A4. Recesión económica del país dificulta el interés de las personas para participar de eventos	0,050	1	0,05	2	0,10	3	0,15	2	0,10
A5. La amplia competencia de lugares más modernos en el oriente antioqueño	0,050	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
A6. Crecimiento de espacios de retiros informales como fincas, conventos etc.	0,075	1	0,08	2	0,15	2	0,15	3	0,23

A7. El cambio de políticas tributarias para entidades sin ánimo de lucro	0,050	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Subtotal	50%		0,50		0,75		0,73		0,88
FORTALEZAS									
F1. Marca comercial La Salle posicionada y reconocida en el mercado nacional e internacional	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
F2. Excelentes ubicación, instalaciones con una capacidad instalada de alta magnitud para atender diversos tipos de eventos simultáneos	0,15	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30
F3. Personal competente, bien remunerado, lo que se manifiesta en una baja rotación.	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	2	0,10
F4. Servicio personalizado, enfocado en las necesidades del cliente	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
F5. Conocimiento y experiencia logística de más de 25 años en la realización de eventos	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	4	0,20
F6. Servicio de alojamiento en excelentes habitaciones y prestigio del restaurante por su exquisito menú	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15	1	0,05
Subtotal	50%		2,00		1,90		1,60		1,45
DEBILIDADES									
D1. Falta de aplicación de investigaciones de mercado y estrategias de mercadeo digital	0,10	3	0,30	2	0,20	4	0,40	4	0,40
D2. Competencia con hoteles y otras casas de encuentros especialmente en el precio	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40
D3. Portafolio de servicios muy limitado	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40
D4. Dificultad para encontrar personal temporal competente (por días) en el oriente Antioqueño	0,05	2	0,10	2	0,10	4	0,20	1	0,05
D5. Falta de seguimiento a los clientes a través de un programa de	0,10	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40

fidelización									
D6. No se cuenta con una herramienta informática acorde para gestionar cotizaciones, inventarios y usuarios.	0,05	3	0,15	4	0,20	4	0,20	4	0,20
Subtotal	50%		1,45		1,70		2,00		1,85
TOTAL	200%		5,55		5,65		5,68		4,98

Fuente: Elaboración propia.

Qué tanto las estrategias están apalancando cada una de las variables de forma positiva.

- 4 Alto
- 3 Medio
- 2 Bajo
- 1 Nada

CONCLUSIÓN: La estrategia más recomendable para la empresa se determina luego de evaluar los factores más relevantes del mercado, corresponde a la que tiene la valoración más alta, por cuanto es la que puede dar una afectación positiva dependiendo del factor.

6.3. Plan estratégico de mercadeo a partir de la aplicación de la metodología SOSTAC

Se plantea una propuesta de planificación estratégica de mercadeo basada en la metodología SOSTAC, con el fin que De La Salle Casa de Encuentros tenga una hoja de ruta organizada con objetivos, estrategias y tiempos específicos.

El modelo plantea un conjunto de estados de bastante sentido común que organiza y segmenta bastante bien planes estratégicos. Las etapas del modelo SOSTAC no son independientes, ya que cada una depende de la anterior.

Análisis situacional: en esta etapa se incluye la realización del análisis DOFA para la revisión de aspectos de microentorno y macroentorno. Plantea la pregunta ¿Dónde estamos ahora?

Objetivos: donde se incluye la visión, así como objetivos específicos. Plantea la pregunta ¿Dónde queremos estar?

Estrategia: con ella se plantea como lograr los objetivos para los distintos puntos de decisión. Plantea la pregunta ¿Cómo llegamos ahí?

Táctica: detalles sobre la mezcla del marketing. E-CRM, experiencia y comunicaciones. Plantea la pregunta ¿Cómo lo vamos a hacer?

Acciones: se refiere a los planes de acción, la administración del cambio y habilidades para administración de proyectos. Plantea la pregunta ¿Quién va a hacer y cuándo?

Control: examina el uso de la información incluyendo el análisis web para evaluar cómo se logran los objetivos estratégicos. Plantea la pregunta ¿Cómo vamos a medir y con qué métricas analizaremos el cumplimiento de los objetivos? (Ramos Lara, 2018).

6.3.1. Situación actual

En esta fase se busca dimensionar la situación actual de la empresa cuales son los problemas que está atravesando actualmente De La Salle Casa de Encuentros, como es la situación interna y externa y a su vez a través del análisis, determinar cuál es el camino que debe tomar para incrementar sus ventas y convertirse en un referente en este mercado en específico en el oriente antioqueño. Este análisis surge de los hallazgos encontrados en el diagnóstico integral.

De La Salle Casa de encuentros desconoce las realidades del entorno y los motivadores de compra, no aplica investigación de mercado que permita hacer mejoras a su promesa de venta, su propuesta de valor no es identificada por sus grupos de interés. El proceso de mercadeo se realiza de manera empírica y sin documentar, como consecuencia de esto no se realizan estrategias efectivas, perdiendo oportunidades en el mercado nacional e internacional que lograrían potencializar su marca y mantener ingresos permanentes durante todos los meses del año.

En su proceso de promoción no se muestra con claridad los aspectos diferenciadores respecto a la competencia, uno fundamental es el servicio personalizado el cual se adapta a las necesidades puntuales de cada usuario, no se evidencia su portafolio de servicios ni la experiencia de más de 25 años en organización de eventos, no se utilizan las plataformas digitales para la publicidad de las instalaciones y los servicios adicionales como personalización del menú y préstamo de equipos audiovisuales sin costo; estos aspectos diferenciadores sumados al compromiso de su equipo de colaboradores permiten que el servicio tenga una alta calidad lo que podría atraer a más usuarios.

6.3.2. Objetivos

Para definir los objetivos que se quieren lograr con el plan de mercadeo de manera que estos sean fáciles de entender y de medir, se utiliza la metodología SMART para que sean específicos (S, por la palabra en inglés specific), medibles (M, por measurable), logrables (A, por Achievable), relevantes (R, por Relevant) y tiempo (T, por Timely) (Doran, 1981).

Objetivo General: Desarrollar el plan estratégico de mercadeo, en el año 2020, a partir de las estrategias propuestas, que permitan la captación de nuevos usuarios, la fidelización de sus grupos de interés y la sostenibilidad en el tiempo.

Objetivos específicos:

- Crear nuevas líneas de servicio a partir de las necesidades identificadas, logrando una consecución de usuarios nacionales e internacionales más efectiva.
- Fortalecer la comercialización en las plataformas digitales que permita captar nuevos usuarios nacionales e internacionales logrando un incremento en las ventas.
- Reestructurar su propuesta de valor, adaptando el portafolio de servicios y precios a las necesidades del entorno, logrando un incremento en usuarios nacionales e internacionales.
- Construir relaciones con los usuarios a través de un sistema de fidelización que permita la recompra del servicio.
- Realizar un plan de comunicaciones que permita visibilizar a De La Salle en el entorno nacional e internacional.

6.3.3. Estrategia, táctica, acciones y control

Estrategia: implica identificar, generar, revisar y seleccionar la estrategia necesaria para alcanzar los objetivos planteados anteriormente; incluye planear la segmentación y la táctica a utilizar.

En la práctica del mercado, una estrategia fundamental es las relaciones públicas que van de la mano con la misión de la comunicación y se enfocan en:

- Analizar los escenarios interno y externo de las organizaciones
- Punto principal las relaciones con sus públicos estratégicos

- Establecer la actuación de la organización hacia esos públicos sin minimizar el equilibrio de los intereses de ambos lados. Esas funciones están directamente relacionadas con la nueva visión de organización y de comunicación. Las relaciones públicas son las encargadas de crear y mantener las redes de relaciones efectivas entre los grupos de interés y las organizaciones. Lamentablemente el área de las relaciones públicas en la región se enfocan más en la parte operacional que en la estrategia (Aparecida Ferreri, 2012).

Táctica: En este proceso se determinan los métodos o procedimientos con los cuales se pretenden desarrollar las estrategias de mercadeo. Con la identificación de métodos también se identifica el segmento de mercado.

Acciones: En la fase de acción se determina qué plan de ejecución se pretende realizar para lograr todo lo planteado en las fases anteriores. Se aplica la metodología 5w qué (WHAT), por qué (WHY), cuándo (WHEN), dónde (WHERE), quién (WHO) y cómo (HOW). Esta regla creada por Lasswell (1979) y puede considerarse como una lista de verificación mediante la cual es posible generar estrategias para implementar una mejora (Trias, González y Fajardo, 2009).

Control: Esta fase se basa principalmente en el análisis y el estudio de la información con el fin de determinar si se han de cumplir los objetivos planteados. Por consiguiente, para analizar esta información existen distintos tipos de indicadores.

A continuación, en la Tabla 16 se detalla el Plan Estratégico de Mercadeo para De La Salle Casa de Encuentros

Tabla 16. Plan estratégico de mercadeo

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	INDICADOR	META	IMPACTO	CRONOGRAMA EN TRIMESTRES							
								1	2	3	4	5	6	7	8
Desarrollar nuevas líneas de servicio donde De La Salle tenga oportunidad de penetración, logrando una consecución de usuarios nacionales e internacionales más efectiva.	Definir nuevas líneas de servicios enfocadas en las necesidades manifestadas por los grupos de interés	Implementación de servicios relacionados con la realización de eventos como: decoración, transporte, grupos musicales lavandería, etc.	Gerente General	0	# Ventas Servicios ofrecidos/# total de ventas *100	5%	Alto								
		Identificación de necesidades y expectativas en usuarios potenciales	Gerente General	\$ 550.000	# Clientes potenciales/ # Total de clientes*100	100%	Alto								
		* Plan piloto para 3 líneas de servicios nuevas (Co-Working, retiros espirituales propios y catering)	Gerente General	\$ 2.000.000	# ventas de las 3 líneas de servicios/# total de ventas*100	10%	Alto								

Fortalecer la comercialización en las plataformas digitales que permita captar nuevos usuarios nacionales e internacionales logrando un incremento en las ventas.	Facilitar la comercialización del servicio en las plataformas digitales para el público nacional e internacional	Promoción e información en los canales de comunicación digitales de la marca La Salle	Gerente General	0	# de clic en los avisos publicitarios		Medio											
		Rediseño del sitio web, con visualización de disponibilidad de fechas, precios y reservas en tiempo real	Gerente General	\$ 2.500.000	# eventos realizados/ # reservas realizadas en el sitio web*100	90%	Alto											
		Chat interactivo con un asesor de la empresa, que permita obtener información o cotizaciones en tiempo real	Gerente General	\$ 400.000	# eventos realizados # solicitudes realizadas por el chat *100	40%	Alto											
Reestructurar su propuesta de valor, adaptando el portafolio de servicios y precios a las necesidades del entorno, logrando un incremento en usuarios nacionales e internacionales	Garantizar las condiciones necesarias para responder a la demanda del mercado siendo competitivos	Realizar investigación de mercado sobre la competencia	Gerente General	\$ 1.500.000	# participación en el sector	50%	Alto											
		Realizar instrumento de encuesta de satisfacción para colaboradores y usuarios	Gerente General	0	# encuestas realizadas /#colaboradores*100 # encuestas realizada/usuarios*100	100%	Alto											

Construir relaciones con los usuarios a través de un sistema de fidelización que permita la recompra del servicio.	Mejorar relaciones con los grupos de interés externos que permitan la fidelización.	Envío publicitario por email a base de datos de usuarios actuales con prioridad de reservas por su fidelidad	Gerente General	\$ 200.000	# total de email aceptados/ # total de email enviados*100	90%	Medio												
		Crear una herramienta que permita hacer seguimiento a los usuarios fidelizados teniendo un contacto permanente	Gerente General	\$ 6.000.000	# usuarios que repiten la compra/ #usuarios totales*100	25%	Medio												
		Realizar convenios con usuarios actuales líderes, de comunidades colegios o empresas dando prioridad a sus reservas y precios especiales por volumen de eventos	Gerente General	\$ 600.000	# total de convenios efectuados/ # total de convenios propuestos*100	50%	Alto												
Realizar un plan de comunicaciones que permita visibilizar a De La Salle en el entorno nacional	Fortalecimiento del posicionamiento de marca (CIM) comunicaciones integradas del marketing,	Implementar Campañas en Google AdWords	Gerente General	\$ 600.000	# de impresiones	75%	Alto												

e internacional.	trabajar mucho en el componente de relaciones públicas	Publicidad de redes sociales, Facebook, YouTube, Instagram	Gerente General	\$ 600.000	# de solicitudes de contacto # de ingresos/ventas realizadas	60%	Medio												
		Unificar la información entre brouchure, redes sociales, sitio web y asesores	Gerente General	0	# de servicios realizados/ #total de servicios del portafolio*100	80%	Medio												
		Participación en ferias organizadas por el sector de eventos	Gerente General	\$ 1.500.000	#clientes nuevos/ #prospectos*100	60%	Alto												
		Realización de video corporativo	Gerente General	\$ 3.500.000	#de vistas		Alto												

Fuente: Elaboración propia.

7. JUSTIFICACIÓN FINANCIERA

Para ratificar la viabilidad de implementación de la propuesta se considera que la inversión total, se basa en el costo de la oferta de servicios para el desarrollo de esta consultoría y de la inversión necesaria para la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo.

La Tabla 17 detalla el presupuesto de esta consultoría.

Tabla 17. Presupuesto de la consultoría

FASE	DEDICACIÓN	VALOR
Diagnóstico Interno	60 horas	\$4.800.000
Diagnóstico del Entorno	60 horas	\$4.800.000
Socialización del Diagnóstico Integral	8 horas	\$640.000
Diseño Plan Estratégico de Mercadeo	90 horas	\$7.200.000
Presupuesto de Ejecución	6 horas	\$480.000
Divulgación y Sensibilización	10 horas	\$800.000
Subtotal		\$18.720.000
Otros Gastos (Viáticos, Papelería)		\$600.000
Total	234 horas	\$19.320.000

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 18 detalla el presupuesto del Plan Estratégico de Mercado.

Tabla 18. Presupuesto plan estratégico de mercadeo

OBJETIVO	PRESUPUESTO
Desarrollar nuevas líneas de servicio donde De La Salle tenga oportunidad de penetración, logrando una consecución de usuarios nacionales e internacionales más efectiva.	\$ 2.550.000
Fortalecer la comercialización en las plataformas digitales que permita captar nuevos usuarios nacionales e internacionales logrando un incremento en las ventas.	\$ 2.900.000
Reestructurar su propuesta de valor, adaptando el portafolio de servicios y precios a las necesidades del entorno, logrando un incremento en usuarios nacionales e internacionales	\$ 1.500.000
Construir relaciones con los usuarios a través de un sistema de fidelización que permita la recompra del servicio.	\$ 6.800.000
Realizar un plan de comunicaciones que permita visibilizar a De La Salle en el entorno nacional e internacional.	\$ 6.200.000
TOTAL	\$ 19.950.000

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de implementación la cual se presenta en los siguientes cuadros se divide en 3 escenarios, el número 1 muestra la proyección actual sin la implementación estratégica, el cual tiene un crecimiento anual igual al promedio de los últimos años del (5%), empezando el 2020 hasta el 2025. En el escenario número 2 se realiza la implementación estratégica en la que se estima que la ejecución del Plan tendrá un crecimiento de 10% adicional a las ventas históricas; es decir un crecimiento del 15% en ventas. En el escenario número 3 se calcula la diferencia entre los dos escenarios anteriores para conocer el impacto neto de la propuesta, mediante su flujo de caja incremental. En todos los escenarios se usa la tasa de descuento de 30% anual, equivalente al costo de capital de la empresa.

La Tabla 19 ilustra la proyección de Flujo de Caja para el escenario 1.

Tabla 19. Proyección flujo de caja escenario 1

PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL SIN IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA						
	Escenario Base	ESCENARIO PROYECTADO				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Anuales	\$ 1.885.666.310	\$ 1.979.949.626	\$ 2.078.947.107	\$ 2.182.894.462	\$ 2.292.039.185	\$ 2.406.641.144
Cartera Morosa	0	0	0	0	0	0
Costos Totales	\$ 998.159.484	\$ 1.048.067.458	\$ 1.100.470.831	\$ 1.155.494.373	\$ 1.213.269.091	\$ 1.273.932.546
Flujo de Caja Neto	\$ 887.506.826	\$ 931.882.167	\$ 978.476.276	\$ 1.027.400.089	\$ 1.078.770.094	\$ 1.132.708.599
VPN (30%)	\$ 2.446.228.964					
Crecimiento en Ventas		5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 20 muestra la proyección de Flujo de Caja para el escenario 2.

Tabla 20. Proyección flujo de caja escenario 2

PROYECCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL CON IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA ESTRATÉGICA						
	Escenario Base	ESCENARIO PROYECTADO				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Anuales	\$ 1.885.666.310	\$ 2.168.516.257	\$ 2.493.793.695	\$ 2.867.862.749	\$ 3.298.042.162	\$ 3.792.748.486
Cartera Morosa	0	0	0	0	0	0
Recuperación Cartera Morosa		0	0	0	0	0
Costos Totales	\$ 998.159.484	\$ 1.147.883.407	\$ 1.320.065.918	\$ 1.518.075.805	\$ 1.745.787.176	\$ 2.007.655.252
Flujo de Caja Neto	\$ 887.506.826	\$ 1.020.632.850	\$ 1.173.727.777	\$ 1.349.786.944	\$ 1.552.254.986	\$ 1.785.093.233
VPN (30%)	\$ 3.118.258.103					
Crecimiento en Ventas		10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 21 muestra proyección de Flujo de Caja entre los dos escenarios.

Tabla 21. Flujo de caja incremental entre proyectos

FLUJO DE CAJA INCREMENTAL (DIFERENCIA ENTRE PROYECTOS)						
		ESCENARIO PROYECTADO				
		2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja		\$ 88.750.683	\$ 195.251.502	\$ 322.386.855	\$ 473.484.892	\$ 652.384.635
VPN (30%)	\$ 672.029.139					

Fuente: Elaboración propia.

De lo anterior se observa que el impacto incremental que conllevaría la implementación del Plan Estratégico de Mercadeo es de \$672.029.139. Sin embargo, para su ejecución, De La Salle Casa De Encuentros incurrió en unos costos de \$19.320.000 por concepto de esta consultoría (revisar total horas, entregables). Además, para ejecutar el Plan Estratégico de Mercadeo se debe realizar una inversión de \$19.950.000. Es decir que el valor neto que aporta la ejecución del Plan equivale a \$632.759.139, con lo que se comprueba la viabilidad financiera de la ejecución del Plan.

El punto de equilibrio equivale a \$98.175.000, esto equivale al valor incremental que se requiere para que la inversión del Plan Estratégico de Mercadeo se pague así mismo.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de grado se ha dedicado al diagnóstico integral De La Salle Casa de Encuentros, se logra identificar al interior de la organización la gran experiencia en realización de eventos, los precios, su ubicación e instalaciones, el profesionalismo en relación con la excelente prestación del servicio como sus principales fortalezas. Se identifican oportunidades de mejoramiento relacionadas con la diversificación de su portafolio de servicios, la promoción a través de los diferentes canales de comunicación y el seguimiento a usuarios actuales y potenciales.

Se logra evidenciar que el modelo metodológico implementado es el apropiado, a partir de los resultados del análisis interno basado en el modelo MIC MAC, las matrices EFI y PCI y los resultados del análisis externo basados en las matrices Pestel, EFE, POAM, MPC y las Cinco Fuerzas de Porter, se determinó una situación de vulnerabilidad desde el contexto externo, respecto a la rivalidad con los servicios sustitutos. Ante la creciente ola de la búsqueda espiritual, espacios como conventos ofrecen servicios de estadía y restaurante, llevándose parte del mercado que busca precios económicos, además sitios como fincas de recreo se han convertido en espacios para la realización de eventos, como convivencias, retiros y matrimonios. Respecto al análisis del contexto interno, se encuentra en condiciones de enfrentar el ambiente interno de manera apropiada, utilizando las fortalezas para afrontar las debilidades. A través de la aplicación de la matriz DOFA, se definieron cuatro estrategias claves.

- El cambio en los estilos de vida de los grupos de interés, permite diversificar el portafolio, ofreciendo un servicio personalizado enfocado en las necesidades del cliente. ESTRATEGIA OFENSIVA

- Mantener y mejorar el portafolio de servicios por medio de la excelencia en la prestación de los servicios, con el objeto de aumentar la preferencia del usuario con relación a la competencia. ESTRATEGIA DEFENSIVA
- Investigar los diferentes sectores de mercado en donde la empresa tenga oportunidad de penetración, logrando una consecución de usuarios más efectiva. ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN
- Realizar una estrategia para ingresar a nuevos sectores en el mercado, generando así nuevos servicios, a través de las plataformas digitales. ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

El análisis realizado a la competencia directa permitió identificar la superioridad De La Salle Casa de Encuentros en aspectos fundamentales como: capacidad instalada del auditorio principal para 600 personas, habitaciones con mejor dotación y capacidad instalada para 214 personas, cero costos por ayudas audiovisuales, cercanía al aeropuerto internacional y competitividad de precios con tarifas más económicas, frente a esto se puede concluir que De La Salle tiene un gran potencial, pero como oportunidad de mejora debe darse a conocer en el mercado a través de estrategias de promoción, esto con el fin de captar nuevos usuarios que puedan asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Por último, se puede concluir que un plan de mercadeo estratégico debe realizarse a través de métodos prácticos, donde las organizaciones puedan definir sus estrategias alineadas con los objetivos que se deben cumplir para lograr el éxito. También debe realizar seguimiento del progreso del plan y en el caso que se amerite hacer los ajustes necesarios. Este trabajo de grado se basa en la metodología SOSTAC que toma relevancia porque en un primer momento se visualiza la situación actual de la empresa, permite identificar el público objetivo y brinda estrategias para que la propuesta de valor sea percibida, estas características son algunas de las principales falencias de las empresas, ya que dirigen

acciones desenfocadas por el poco conocimiento de las realidades de su entorno interno y externo.

RECOMENDACIONES

Ejecutar el plan estratégico de mercadeo propuesto y socializarlo con todos los colaboradores, de tal manera que se unifique un objetivo organizacional logrando la sostenibilidad en el tiempo De La Salle Casa de Encuentros.

Realizar investigaciones de mercado que permitan conocer las tendencias, los motivadores de compra y la competencia, esto con el fin de anticiparse a los cambios y generar estrategias efectivas.

Deben definir su propuesta de valor, esta debe ser interiorizada por todos sus colaboradores, además debe estar implícita en todas las piezas promocionales, esto con el fin de crear un elemento diferenciador frente a la competencia.

Hacer seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de mercadeo, esto con el fin de medir la eficacia o hacer acciones de mejora en las estrategias que así lo requieran.

Las plataformas digitales son fundamentales para la captación de nuevos usuarios, se recomienda destinar presupuesto en campañas de marketing digital que impacten nacional e internacionalmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña Marín, W. (2019). *Relación de los factores externos (Pest) y el nivel de conocimiento sobre inteligencia comercial en el área comercial de la empresa Brem´s EIRL-cOMAS 2019*. Lima: Universidad Privada del Norte.
- Alvarado, O. (2015). *Análisis del entorno*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=LDSStM0GQPkgC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: planeación y estrategia*. Bogotá: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Aparecida Ferrari, M. (2012). *Comunicación y cultura: análisis de la realidad de las relaciones públicas en organizaciones chilenas y brasileñas*. Recuperado de <https://C:/Users/MARCELA/Desktop/Dialnet-ComunicacionYCultura-5263493.pdf>
- Aparicio, G. y Zorrilla, P. (2015). *Distribución comercial en la era Omnicanal*. Madrid: Pirámide.
- Baena, E. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23), 61-65.
- Banguero, H. (2008). *Un marco conceptual para el análisis del entorno económico de la empresa El Hombre y la Máquina*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente de Cali.

- Betancourt, D. (1 de septiembre de 2018). *Ingenio y empresa*. Recuperado de <https://ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Brenes Bonilla, L. (2014). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=JrpKKrgkWwcC&pg=PA77&dq=MATRIZ+DE+E>
- Business, T. (2011). *Importance of customer loyalty*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5761529.pdf>
- Cardona, D., Escudero, E. y Machado, J. (2017). Endomarketing: hacia la construcción de la identidad empresarial. Recuperado de https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/revista_cultural/article/view/4225
- Chaffey, D., & Smith, P. (2008). *eMarketing excellence: planning and optimizing your digital*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chapman, A. (2004). *Análisis de matriz DOFA*. Recuperado de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Correa, J. A. (2010). El método DOFA, un método muy utilizado para diagnóstico de vulnerabilidad y planeación estratégica. *El Prism*, 1-7.
- Cowley-Cunningham, M. B. (2016). *Jellies & Jaffas': Applying PR Smith's SOSTAC Marketing Model to an Online Confectionery Start-Up. QQI. Applying Marketing Theory to eBusiness-Confectionery-Digital Marketing Certification Programme DkIT*. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/'Jellies-%26-Jaffas'%3A-Applying-PR-Smith's-SOSTAC-to-Cowley-Cunningham/00868e1e632aa8c1e2ad01a4e254d4a70caff0af>

- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Doran, G. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to write management's goals and objectives. *Management Review*, /70), 35-36.
- Ducon, E. y Rincón, L. (2009). *Plan de negocios para los productos derivados del proceso de aprovechamiento de los residuos sólidos domiciliarios del relleno sanitario terrazas del porvenir*. Sogamoso: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Gastalver Robles, M. D. (2015). *Marketing cultural*. Recuperado de <https://es.scribd.com/book/424103260/MF1433-3-Marketing-cultural>
- Gate, R. (26 de 05 de 2020). *Research Gate*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/315507772_El_uso_del_metodo_MICMA_C_para_la_definicion_de_procesos_de_intervencion_en_las_organizaciones
- Godet, M. (2003). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/134321467/Caja-deHerramientas-Planeacion-Estrategica>
- Harris, O. E. (2006). Initiating strategic planning. *Journal of Business Research*, 59(1). 100-111.
- Iniesta, L. y Iniesta, I. (2010). *Manual del consultor de marketing*. Barcelona: Profit.
- Kaplan, S. (2003). *The real value of strategic planning*. Estados Unidos: MIT Sloan Manag. Recuperado de <https://sloanreview.mit.edu/article/the-real-value-of-strategic-planning/>

- Lamb, C. W., Hair, J. f. y McDaniel, C. (2006). Fundamentos de marketing, 8a. ed. México: Thomson.
- Parada, P. (25 del 12 de 2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Recuperado de www.pascualparada.com: <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130.
- Porter, M. E. (2003). The economic performance of regions. *Regional Studies*, 37(6-7), 549-578.
- Prieto, A. M. (2017). *La importancia de crear un efectivo plan de mercadeo y ventas dentro de la estrategia corporativa de una mediana empresa de construcción de la ciudad de Bogotá*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/16646>
- Ramos Lara, K. F. (2018). *Marketing digital y posicionamiento del consultorio estético almaplasty*. Recuperado de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/24557>
- Reed FIDM, D. (2014). The guide to the perfect digital marketing plan. *Mark Pract*, (16), 146-147. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/dddmp.2014.79>
- Restrepo Abad, N. (2020). *Estrategia de precios: ¿Sabe si necesita ayuda?* Recuperado de http://www.prexus.co/uploads/1/3/0/6/13063909/estrategia_de_precios.pdf

- Robinson, L. M. (2012). *SOSTAC model*. Recuperado de <https://lisamarierobinson.wordpress.com/tag/sostac-model/>
- Rodríguez Silva, S. (2005). *Estudio de viabilidad en el montaje de una pastelería industrial en San Gil*. Recuperado de <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis236.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2016). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid: Esic.
- Salle, D. L. (23 de mayo de 2020). *Quiénes somos*. Recuperado de <https://delasalle.com.co/quienes-somos/>
- Sallenave, J.-P. (2000). *Gerencia y planeación estratégica*. México: Temacilli Editorial.
- Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Bogotá: 3 R Editores.
- Serna, G. H. (2015). *Diagnóstico estratégico. Serie de manuales para la pequeña y la mediana empresa*. Medellín: Fundación Universitaria María Cano.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Suárez Amaya, W., Díaz-Barrios, J. y Pereira Burgos, M. (2020). Perfil competitivo como herramienta para la gestión estratégica de la investigación en Universidades. *Hallazgos*, 18(35), 259-286.
- Téllez Tolosa, L. R. y Vallejo Sierra, R. H. (2012). *Hacia un plan de mercadeo para unidades de información: guía metodológica*. Bogotá: Universidad de la Salle.

- Trias, M., González, P. y Fajardo, S. (2009). Las 5 W+ H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos. Montevideo: INNOTECH Gestión.
- Uribe, R. I. y Vargas, H. A. (2016). El uso del método MICMAC, para definición de procesos de intervención en las organizaciones. *Ciencia y Poder Aéreo*, 11(1), 92-105.
- Vargas, N. (2018). *Mercadeo digital para Pymes en Bogotá*. Recuperado de <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23324/Nicol%C3%A1s%20Mauricio%20Vargas%20Romero.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez Castro, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, (85), 41-66.
- Zubillaga, R. (21 de 12 de 2020). *Identificación de variables claves en modelos de negocios utilizando el método prospectivo MICMAC*. Recuperado de http://www.edutecne.utn.edu.ar/coini_2015/trabajos/B012_COINI2015.pdf

ANEXO 1. VARIABLES Y COMPONENTES DEL ENTORNO COMPETITIVO

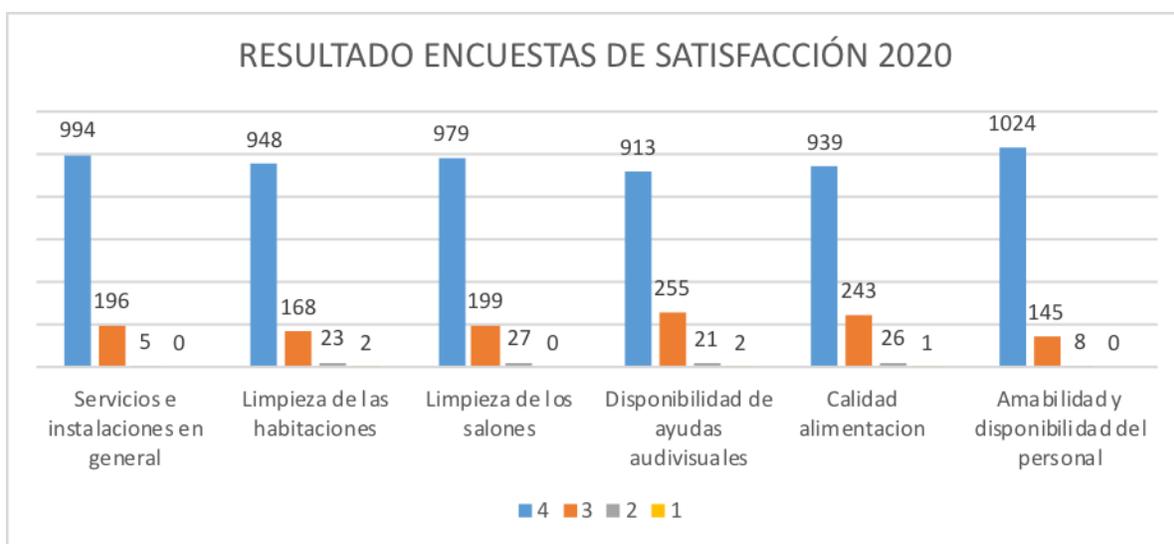
EMPRESA	CAPILLA	INSTALACIONES DEPORTIVAS	PLANTA FÍSICA	ZONA VERDE	ALIMENTACIÓN	HOSPEDAJE	REDES SOCIALES	SITIO WEB	TOTAL
Los Pomos	0	0	6	7	6	4	7	6	36
Centro Holístico Abraham	0	0	5	4	6	3	7	4	29
(Congregación Mariana) Santa María de las Flores	10	0	8	8	8	6	10	7	57
La Rondalla	10	10	8	10	9	6	10	10	73
Quirama	10	10	9	10	10	8	8	7	72

ANEXO 2. TARIFAS COMPETENCIA

Empresa	Tarifa
Los Pomos	\$ 147.950
Centro Holístico Abraham	\$ 86.000
(Congregación Mariana) Santa María de las Flores	\$ 167.000
La Rondalla	\$ 160.000
Quirama	\$ 155.500

ANEXO 3. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LA SALLE CASA DE ENCUENTROS

De La Salle Casa de Encuentros realiza a los usuarios a la finalización de cada evento una encuesta de percepción de los servicios recibidos, para la fecha de este trabajo contaba con una alta cantidad de instrumentos diligenciados, como apoyo a la investigación se realizó por parte de la consultora la debida tabulación, a continuación, se presenta el resultado.



Ítem	Calificación
Excelente	4
Bueno	3
Regular	2
Malo	1

ANEXO 4. SESIONES DE GRUPO CON PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN PARA MATRIZ PESTEL

1. ¿Cómo afecta el gobierno y otros factores políticos la organización?
2. ¿Qué tendencias macro-económicas (Desempleo, inflación, TRM, devaluación) tienen efecto en el desempeño de la Organización? ¿Cómo afectan?
3. ¿Qué cambios en los estilos de vida afectan a la organización?
4. ¿Cuáles son las tendencias sociales y demográficas emergentes?
5. ¿Qué innovaciones tecnológicas podrían afectar su mercado?
6. ¿Tienen las relaciones exteriores de Colombia alguna incidencia positiva/negativa en su organización?
7. ¿Cómo afectan los avances tecnológicos a la Organización?
8. ¿Qué aspectos ecológicos influyen en el entorno empresarial? (Responsabilidad ambiental corporativa). ¿Cómo afectan?
9. ¿Qué aspectos legales influyen a la Organización? ¿Cuáles podrían afectarla en el futuro?
10. ¿Qué amenazas identifica que afecten la Organización?
11. ¿Qué oportunidades identifica que beneficien la Organización?

ANEXO 5. SESIONES DE GRUPO CON PERSONAL DE LA ORGANIZACIÓN CINCO FUERZAS DE PORTER

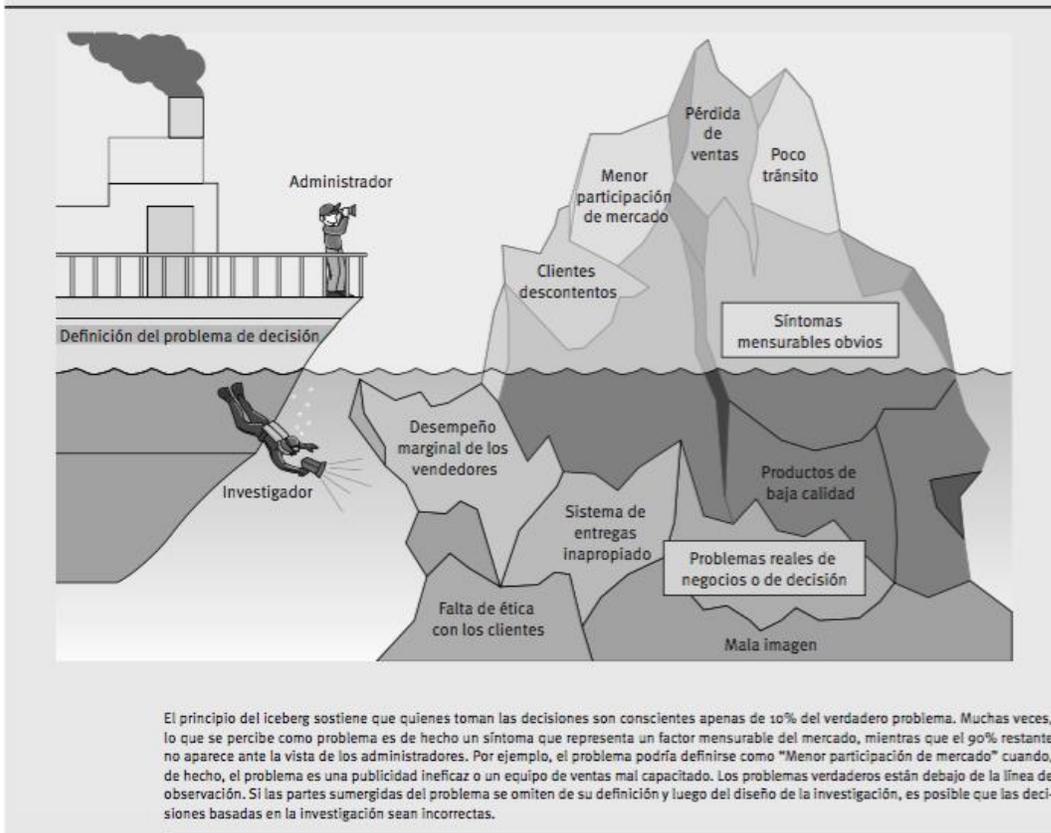
1. ¿Cuáles son sus principales competidores?
2. ¿Qué fortalezas identifica entre sus competidores?
3. ¿Qué debilidades identifica entre sus competidores?
4. ¿Cuál es la principal fortaleza de la Organización?
5. ¿Cuál es la principal debilidad de la Organización?
6. ¿Cuál es la principal fortaleza de la organización frente a sus competidores?
7. ¿Cuál es el beneficio de los usuarios por recibir el servicio de la organización?
8. ¿Identifica otros lugares que reemplacen los servicios de la organización?
9. ¿Identifica diferentes proveedores de los insumos en el sector?
10. ¿Considera que para los usuarios es fácil cambiar de empresa proveedora de los servicios?
11. ¿Cuáles son las sugerencias más comunes que reciben de los usuarios?

ANEXO 6. SUGERENCIAS DE USUARIOS EN LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN

Es un sitio muy tranquilo, buenas instalaciones para reuniones empresariales, buena alimentación, amabilidad del personal.
Se encuentra buena calidad humana de los empleados, buen servicio, los espacios son adecuados para la realización de las actividades
la calidad del servicio, la gentileza del personal, la puntualidad de la atención, la limpieza, y administración
El ambiente invita al recogimiento espiritual
Orden, aseo de todas las zonas, cuartos cómodos
Seguir ofreciendo el servicio a toda la comunidad, la paz que se respira y facilitan las actividades.
Los espacios cálidos que brindan un verdadero ambiente de paz y relajación
Las instalaciones del lugar se adecuan a todos los propósitos de las actividades
Comodidad, aseo, calidad en la alimentación, personal colaborador
La atención prestada, calidad humana del personal y el sentido de pertenencia
Las instalaciones muy ecológicas y naturales para realizar actividades de forma más calmada y recreativa
La gentileza, la cordialidad y el calor humano además de ello las hermosas instalaciones
Es un lugar muy bueno para realizar todo tipo de actividades
La comida, el hospedaje, las buenas condiciones en las que el personal trata a la gente
Todo está en muy buen estado y organizado en todas las instalaciones
Los buenos espacios que nos brindan para un adecuado proceso
Es un espacio muy acogedor, conectado con la naturaleza además de estar bien adecuado en cuanto a sus instalaciones
Es un espacio óptimo para actividades de convivencia y capacitación por sus amplia zona verde y silencio
Muy lindo el sitio, bien organizado, limpio, comida sabrosa
Que nos acogido como una familia y que reflejan lo más importante que es el amor de Dios
La comodidad y espacio tan amplio para los diferentes talleres

ANEXO 7. PAPEL DE LA INVESTIGACIÓN EN EL MODELO DE NEGOCIO DE CELEBRACIONES

TABLA 2.8 El principio del iceberg



ANEXO 8. MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL MARKETING EN LA CULTURA DEL SERVICIO

Gestión Estratégica del Marketing y Servicio

