

**DISEÑO DE PLAN ESTRÁTEGICO PARA INCENTIVAR EL MEJORAMIENTO
CONTINUO DE UNA EMPRESA DE DESAYUNOS Y MERIENDAS PERSONALIZADAS
QUE UTILIZA EMPAQUES BIODEGRADABLES**

LORENA VELÁSQUEZ PAREJA

Universidad

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Guadalajara de Buga

Diciembre 2019

del Valle

**DISEÑO DE PLAN ESTRÁTEGICO PARA INCENTIVAR EL MEJORAMIENTO
CONTINUO DE UNA EMPRESA DE DESAYUNOS Y MERIENDAS PERSONALIZADAS
QUE UTILIZA EMPAQUES BIODEGRADABLES**

LORENA VELÁSQUEZ PAREJA

Presentado al Profesor

JAIME AGUILAR MORENO

Economista – Magister en Economía Aplicada

Coordinador Programa de Administración de Empresas

Asesor Trabajo de Grado:

ANA MARÍA JARAMILLO QUICENO

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Guadalajara de Buga

Diciembre 2019

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Guadalajara de Buga, 2019.

AGRADECIMIENTOS

Tengo la fortuna de tener a mi alrededor personas maravillosas que han impulsado mi crecimiento y me han acompañado durante diferentes momentos de vida, por lo cual debo agradecer mucho, en primera medida a Dios el dador de vida y en quien deposito mi confianza y fe, teniendo la certeza de todo lo que sucede es para nuestro provecho. A mi madre que ha sido mi motor y mi fuerza, la que siempre me ha sostenido y llevado de la mano, mi padre que está en el cielo pero que me enseñó a discernir entre el bien y el mal y ha sido mi ejemplo para luchar y no desfallecer ante las adversidades. A mi hermana por siempre querer lo mejor para mí. A mi hermano que se fue al cielo hace poco, pero a quien prometí que daría todo de mí para alcanzar mis metas y nunca darme por vencida. Y por último a mis grandes amigos que siempre estuvieron e hicieron esto posible.

- Lorena Velásquez Pareja

RESUMEN

Todo lo planteado a lo largo de este proyecto está dirigido a incentivar el mejoramiento continuo de una empresa que ofrece desayunos sorpresa y otros detalles personalizados en la ciudad de Guadalajara de Buga, esta empresa se ha diferenciado de sus competidores en el mercado por liderar campañas de uso de recipientes biodegradables y eco-amigables con el fin de mitigar el impacto ambiental que ocasiona el uso desmedido del plástico, “icopor” y globos de látex en el planeta. Así como también incentivar el consumo de alimentos saludables. La empresa lleva más de un año dentro del mercado con un creciente desarrollo, pero se encuentra dentro de un sector altamente competitivo por lo que debe idear estrategias que le permitan sostenerse en el mercado y seguir fortaleciéndose. Por medio del análisis del entorno tanto externo como interno se puede evidenciar que su mayor ventaja competitiva se encuentra en los diseños personalizados de los empaques que realiza convirtiéndolos en algo único y diferencial.

PALABRAS CLAVES:

plan estratégico, mejoramiento continuo, DOFA, ventaja competitiva, innovación, personalización, Norma ISO 9001: Medio ambiente, biodegradables, emprendimiento

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	14
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	18
3.1. Objetivo General.....	18
3.2. Objetivos Específicos	18
4. ANTECEDENTES.....	19
5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
6. MARCO TEORICO.....	30
6.1. Escuelas del Pensamiento Estratégico	30
6.2. Modelo Neoclásico de Planeación Estratégica	34
6.3. Características de la Planeación Estratégica	34
6.4. Etapas de la Planeación Estratégica.....	35
6.5. Tipos de Estrategias Organizacionales.....	37
7. MARCO CONCEPTUAL	38
7.1. Estrategia Organizacional	38
7.2. Entorno Empresarial	39
7.2.1 El Ambiente Demográfico	40

7.2.2	El entorno Sociocultural	41
7.2.3	El Ambiente Económico.....	41
7.2.4	El Entorno Político/Legal	42
7.2.5	El Ambiente Tecnológico	42
7.2.6	El Ambiente Físico.....	42
7.3.	Innovación	43
7.4.	Ventaja Competitiva.....	44
7.5.	Benchmarking Competitivo	46
7.6.	Creatividad	47
7.7.	Propuesta de valor.....	48
7.8.	Norma ISO 14001.....	48
8.	METODOLOGÍA	49
8.1.	Matriz de Segmentación	50
8.2.	Matriz de Análisis del Macroambiente.....	51
8.3.	Matriz de Evaluación integrada del Entorno.....	51
8.4.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	52
8.5.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	52
8.6.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	53
8.7.	Matriz de Análisis DAFO	54

9.	HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	55
9.1.	Historia de la Creación de Corazón Contento Buga.....	55
9.1.	Misión, Visión y Valores Corporativos.....	57
9.2.	Identidad Corporativa	60
9.3.	Estructura Organizacional.....	60
9.4.	Portafolio de Productos y Servicios.....	61
10.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	62
10.1.	Entorno Geofísico:.....	62
10.1.1	Localización de Guadalajara de Buga	62
10.1.2	Superficie del Municipio.....	63
10.1.3	Extensión	64
10.1.3	Clima de la Región	64
10.2.	Entorno Político / Legal.....	65
10.2.1	Decreto 410 de 1971: Registro Mercantil	65
10.2.2	Ley 178 de 1994: Propiedad Industrial	66
10.2.3	Decreto 934 de 2003: Fondo Emprender	67
10.2.4	Resolución 2674 de 2013: Requisitos sanitarios y BPM	67
10.2.5	GTC 180 ICONTEC: Responsabilidad social empresarial	68
10.2.6	Norma ISO 14001 de 2006: Gestión Ambiental.....	68

10.2.7	Proyecto de Ley: Prohibición del uso de icopor en Colombia.	69
	Proyecto de Ley: Prohibición de plástico de un solo uso.	69
10.3.	Entorno Demográfico.....	70
10.3.1.	Decrecimiento de la Población de Guadalajara de Buga.....	70
10.3.2.	Edad de la Población Local	71
10.3.3.	Sexo de los habitantes del municipio.....	71
10.3.5.	Estrato Socioeconómico	71
10.4.	Entorno Económico	72
10.4.1.	Crecimiento económico (PIB) e Inflación (IPC).....	72
10.4.2.	Población Empresarial del Municipio	73
10.4.3.	Tasa de Desempleo	74
10.5.	Entorno Sociocultural	74
10.5.1.	Buga es un pueblo patrimonio de Colombia	74
10.5.2.	Gastronomía del Valle del Cauca	75
10.5.3.	Fechas especiales en Colombia.....	76
10.5.4.	Sociedad de las 3b.....	77
10.6.	Entorno Tecnológico.....	77
10.6.1.	Comercio Electrónico o E-Commerce.....	77
10.6.2.	Redes Sociales y aplicaciones móviles	79

10.7.	Entorno Medio-Ambiental	80
10.7.1	Contaminación por utilización de recipientes de un solo uso	80
10.7.2	Uso de recipientes biodegradables.....	80
10.7.3	Falta de conciencia ambiental	81
11.	Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	81
11.1.	Matriz de Evaluación Integrada del Entorno	83
11.2.	Matriz de Perfil Competitivo	89
11.2.1	Empresas competidoras en el sector.....	90
11.2.1.1.	Besofresa Fresa	90
11.2.1.2.	Dream Box	91
11.2.1.3.	Mambashop MC.....	91
11.2.2.	Factores Claves de Éxito.....	92
11.2.2.1.	Precio/Rentabilidad	92
11.2.2.2.	Personalización	92
11.2.2.3.	Diversificación	92
11.2.2.4.	Calidad del Servicio.....	93
11.2.2.5.	Calidad del Producto	93
11.2.2.6.	Trayectoria de la Empresa.....	93
11.2.2.7.	Alianzas Estratégicas	94

11.2.2.9. Número de Seguidores.....	94
12. ANÁLISIS INTERNO.....	99
12.1. Áreas de la Empresa	99
12.1.1. Área de Diseño y Publicidad	99
12.1.2. Área de Compras y Ventas	100
12.1.3. Área de Producción.....	102
12.1.4. Área de Gestión del Cliente.....	104
12.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI.....	105
13. Matriz DOFA	107
13.1. Estrategias F.O	107
13.2. Estrategias D.O	108
13.3. Estrategias F.A.....	109
13.4. Estrategias D.A.	110
14. PLAN DE ACCIÓN.....	113
15. SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES	114
16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115
17. BIBLIOGRAFÍA	117

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis del Macro-ambiente: Entorno Geofísico	62
Tabla 2. Análisis del Macro-ambiente: Entorno Político / Legal	65
Tabla 3. Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Demográfico	70
Tabla 4. Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Económico	72
Tabla 5. Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Sociocultural	74
Tabla 6. Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Tecnológico	77
Tabla 7. Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Medio-Ambiental	80
Tabla 8. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE	82
Tabla 9. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno	83
Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo	94
Tabla 10. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Diseño y Publicidad	99
Tabla 11. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Compras y Ventas	100
Tabla 12. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Producción	102
Tabla 13. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Gestión del Cliente	104
Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI	106
Tabla 15. Matriz DOFA	112
Tabla 16. Plan de Acción para la empresa Corazón Contento Buga	113
Tabla 17. Planilla de Seguimiento de Actividades	114

Lista de Gráficas

Gráfica 1: Escala de Valor Empresa Besofresa Fresa	95
Gráfica 2: Valor Sopesado Empresa Besofresa Fresa	95
Gráfica 3: Escala de Valor Empresa Corazón Contento Buga	96
Gráfica 4: Valor Sopesado Empresa Corazón Contento Buga	96
Gráfica 5: Escala de Valor Empresa: Dream Box	97
Gráfica 6: Valor Sopesado Empresa : Dream Box	97
Gráfica 7: Escala de Valor Empresa: Mambashop MC	98
Gráfica 8: Valor Sopesado Empresa: Mambashop MC	98

1. INTRODUCCIÓN

Una idea innovadora surge generalmente cuando se identifican necesidades y deseos en las personas, buscando satisfacer estas necesidades se crean empresas. Para que estas empresas puedan introducirse en el mercado y sostenerse deben de tener elementos diferenciadores para lograr su reconocimiento, por ello se hace indispensable diseñar una ruta que trace el camino hacia la mejora continua.

Todo proceso de mejora continua debe realizarse paso a paso como lo indica el modelo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar; siendo el primer paso la planeación en el presente trabajo se desea formular un plan estratégico para una empresa de desayunos y meriendas personalizadas, que se encuentra en funcionamiento desde hace algunos meses, atendiendo el mercado de la ciudad de Guadalajara de Buga.

La empresa se ha diferenciado por llevar a cabo campañas encaminadas a disminuir el uso de elementos que contaminan el medio ambiente como los globos de látex, el plástico y el “icopor”, e incentivar el uso de empaques y recipientes biodegradables. Por ello se tendrá en cuenta en el presente trabajo algunos lineamientos de la Norma ISO 14001 de gestión ambiental como guía para diseñar la ruta en la cual serán encaminadas estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de la empresa y su elemento diferenciador relacionado con la preservación del medio ambiente.

El objetivo fundamental de todo plan estratégico es identificar la mejor forma para alcanzar las metas o lo que la empresa desea conseguir a mediano y largo plazo, en este caso la empresa debe establecer sus objetivos empresariales y los procesos que debe realizar para obtener los resultados deseados en cuanto a su política ambiental, por lo que es importante iniciar haciendo un análisis de su posición actual

y hasta dónde quiere llegar; revisar todos los procesos o actividades que se están llevando a cabo para observar las acciones positivas que puedan mejorarse y las acciones que estén impidiendo su desarrollo. De igual manera es de vital importancia observar e investigar lo que está sucediendo fuera de la empresa, el sector donde está desarrollando aquellas actividades y las empresas que están compitiendo bajo el mismo portafolio de productos y servicios. Estar actualizado sobre las tendencias a nivel mundial, la situación económica y el comportamiento de los consumidores son claves para el éxito empresarial.

Para realizar este diseño de plan estratégico se buscaron antecedentes de empresas similares, teorías y conceptos que sirvieran de base para sustentar la investigación. En el trabajo de campo se logró recabar información, mediante entrevista directa con el gerente de la empresa; también se realiza una encuesta para conocer el comportamiento y opinión de los consumidores de la ciudad, y se lleva a cabo un proceso de benchmarking para observar el comportamiento de diferentes empresas en el mismo sector. Además, se indago en las entidades pertinentes la normatividad y requerimientos vigentes. En el desarrollo del trabajo se emplearon diversidad de matrices para realizar el diagnóstico y poder formular las estrategias necesarias, en cuanto a las fortalezas y debilidades encontradas dentro de la empresa, y las oportunidades y amenazas que se observaron en el entorno y que la impactan de manera positiva y negativa, con el fin de que la empresa pueda aprovechar sus potencialidades y mitigar o contrarrestar las limitaciones; de la correcta aplicación de las estrategias dependerá su mejoramiento y sostenibilidad.

2. JUSTIFICACIÓN

La competencia y el surgimiento de nuevas empresas es un reto diario que deben enfrentar las organizaciones, por lo que se hace necesario idear estrategias que les permitan sostenerse en el mercado y seguir desarrollándose.

Los índices de mortalidad de las empresas en Colombia son altos de acuerdo con las estadísticas que entrega anualmente Confecámaras: “cada año se crean alrededor de 300.000 nuevas empresas en el país, pero solo el 34% de estas sobrevive después de 5 años”¹. En muchas ocasiones el fracaso de las iniciativas se debe a factores como: costos excesivos, limitaciones financieras y problemas competitivos; teniendo en cuenta este último factor es clave que las empresas tengan un elemento diferenciador que les permita sostenerse y competir en el mercado. Siendo la alimentación una necesidad básica que siempre busca nuevas formas de suplirse, se convierte en un nicho de oportunidades para las empresas que quieran ofrecer este servicio.

La innovación es sin duda la clave para lograr estos objetivos al igual que el fortalecimiento de los procesos, la calidad y atención al cliente como eje fundamental de la organización. Las empresas que no se renuevan al pasar el tiempo terminan estancándose, porque no siguen el ritmo de cambio acelerado que el mundo les impone.

Es fundamental a la hora de buscar ideas innovadoras, identificar las tendencias del mercado, en esta búsqueda se pueden encontrar palabras claves como: la personalización: el concepto ‘hecho a la medida’ el cual ha generado un espacio aprovechable para la creación de empresas enfocadas a los clientes de manera individual, respondiendo a sus demandas específicas. Otra tendencia identificada

¹ Confecamaras. Noticias. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/675-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-0-8-durante-2018>

es el aumento de las compras realizadas en fechas especiales, según informe que entrego la revista Dinero en fechas especiales como San Valentín los comerciantes pueden incrementar sus ventas hasta en un 10%”² más de lo habitual, teniendo en cuenta que esta fecha no es muy celebrada en Colombia como si lo es Amor y Amistad, Día de la Madre o Día del Padre, el mismo informe menciona que el monto promedio que invierten los colombianos es de \$100.000 a \$250.000 para la compra de los detalles que serán regalados.

Estas tendencias permiten observar que el sector de desayunos, meriendas y detalles sorpresa está en auge por lo que deben aprovecharse las oportunidades que ofrece el mercado para subsanar las amenazas que este mismo les presenta.

Así como el mundo y sus condiciones cambian constantemente del mismo modo deben hacerlo los emprendedores, en la actualidad se ven reflejadas presiones y tensiones ambientales como un fenómeno moderno que ha aparecido en todo el sistema económico, independiente de cualquier tipo de ideología.

No obstante, las consecuencias reflejadas por la degradación del medio ambiente afectan a todas las comunidades no solo en aspectos económicos, también en la salud debido a la contaminación del aire y el agua, los cuales son elementos vitales para el ser humano, por lo tanto, se requiere una concientización de todas las personas del mundo para seguir las indicaciones para la preservación del medio ambiente.

² Noticias. Revista Dinero. <https://www.dinero.com/economia/articulo/impacto-de-san-valentin-en-las-ventas-del-comercio-en-colombia/267123>

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa concretar acciones que puede emprender para su mejoramiento continuo y que le permitan alcanzar sus objetivos empresariales de posicionamiento y sostenibilidad.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis de la posición actual de la empresa frente a las metas que quiere alcanzar a futuro.
- Observar el entorno, identificando situaciones que puedan afectar la empresa tanto positiva como negativamente.
- Establecer acciones concretas que la empresa puede implementar para seguir mejorando, dentro de un plan de trabajo con el que pueda guiarse para alcanzar dichas metas.
- Definir tiempos para evaluar el impacto de las acciones emprendidas en el desarrollo y sostenimiento de la empresa.

4. ANTECEDENTES

Debido a la dificultad para encontrar tesis o trabajos relacionados con planes estratégicos que incluyan acciones ambientales en empresas dedicadas a la comercialización de desayunos y meriendas sorpresa, se tomaron en cuenta como soporte investigativo para este trabajo referentes de diferentes planes estratégicos y referentes de otras empresas que si bien no están en el mismo sector han implementado ciertas estrategias relacionadas con el medio ambiente con muy buenos resultados para su desempeño organizacional.

**Propuesta de Plan de Mercadeo Empresa Totolucas³,
Solanger Nathaly Arboleda Cortes; Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Bogotá, Colombia.**

Este trabajo se realizó para una empresa desayunos sorpresa y regalos a domicilio con el objetivo de diseñar estrategias desde el ámbito del mercadeo que le permitiera aumentar sus ventas y posicionarse en el mercado. La empresa no contaba con los suficientes recursos económicos para su crecimiento de igual forma tenía dificultades en la planificación y gestión de dichos recursos; estas problemáticas ocasionaron: perdidas en ventas, clientes insatisfechos y retrasos en las entregas por lo que se hacía necesario definir que herramientas y acciones ayudarían a mejorar y gestionar sus recursos de forma eficiente.

En esta investigación se utilizó el método deductivo y por medio de una encuesta que se realizó en la red social Facebook se pudo recabar la información sobre la situación actual del mercado donde se mueve la empresa, además de una

³ ARBOLEDA Cortes, Solanger Nathaly. Propuesta plan de mercadeo empresa totolucas. Bogotá. D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo. 2016.

investigación documental con entidades como el DANE y Cámara de Comercio de Bogotá. Se realizó un diagnóstico interno y externo de las actividades de la empresa, sus objetivos, la situación del sector, el comportamiento de los consumidores y la competencia. Por medio de una matriz DOFA se pudieron describir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo que permitió ir definiendo las estrategias en base a sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Las conclusiones que arrojó la investigación fueron las siguientes:

- La empresa se encuentra inmersa en la industria del comercio electrónico, la cual no necesita de una alta inversión ya que existen muchas herramientas gratuitas que pueden utilizarse para realizar el mercadeo y publicidad de los productos. Lo cual lo convierte en un espacio aprovechable para su crecimiento.
- Es importante estructurar este plan de mercadeo dentro de un plan de negocios donde se instauren objetivos y metas para las distintas áreas de la empresa con el fin de administrar mejor los recursos. Unos objetivos corporativos bien definidos le permiten a la empresa su desarrollo y crecimiento.
- La inversión tendría que hacerse en el área de logística y operación esto ayudaría a subsanar las deudas e incrementar el capital de la empresa.
- Las necesidades de los consumidores son diversas y no siempre corresponden a necesidades básicas, sino que algunas son de estatus y reconocimiento, por lo que la empresa debe de tener la capacidad de suplir tanto necesidades básicas como específicas.

Implementación de Plan de Gestión Ambiental en la Empresa de Empaques Corrugados CORRUMED S.A⁴.

Sebastián Gutiérrez Flórez; Corporación Universitaria Lasallista. Facultad de Ingeniería. Caldas, Antioquia.

Este plan de gestión ambiental se diseña con el propósito de disminuir los impactos ambientales negativos que ocasionan las operaciones que lleva a cabo la empresa y que también afectan a la comunidad; por lo cual se plantearon dos programas que ayudaran a la mejora del desempeño ambiental de la organización.

Se determinó que la mejor alternativa para la mejora de las emisiones atmosféricas, era la adquisición de una caldera nueva a carbón, que tuviera incorporado un equipo de control de emisiones y sistemas complementarios que incrementen la eficiencia en el proceso de combustión para la generación de vapor. Por otro lado, se implementó el plan de manejo integral de residuos sólidos, que además de incentivar la reducción de los impactos ambientales derivados de la mala disposición de los mismos, se obtuvieron beneficios económicos para la empresa, como producto de la venta de los materiales aprovechables (excedentes industriales).

Los objetivos específicos de este plan están en caminados a realizar un diagnóstico inicial de la empresa en materia ambiental teniendo en cuenta sus prácticas organizacionales y la legislación ambiental existente, con este diagnóstico se puede establecer la política ambiental en donde se fijarán las metas y objetivos empresariales. Mediante un diagrama de flujo se pudieron especificar todos los procesos para así poder identificar los impactos ambientales derivados de estos. En el diseño del plan de gestión ambiental se utilizó la metodología que indica la Norma ISO 14000 de gestión ambiental.

⁴ GUTIERREZ Flórez, Sebastián. Implementación de plan de gestión ambiental en la empresa de empaques corrugados CORRUMED S.A. Caldas, Antioquía: Corporación Universitaria Lasallista. Facultad de Ingeniería. 2010

Plan de Negocio Empresa Empakarte S.A.S⁵.

María Isabel Mora Vergara; Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. Bogotá, Colombia.

El modelo de negocio de la empresa se basa en la fabricación y comercialización de empaques para vinos, galletas, chocolates, etc.; su característica principal es la utilización de materias primas no contaminantes con el medio ambiente y el aprovechamiento de las técnicas de artes gráficas.

Dentro de la justificación para realizar este trabajo, se plantea que tradicionalmente los empaques se utilizan para brindar protección al producto pero que en la actualidad el empaque juega un papel importante en la diferenciación y presentación del producto. Es una realidad que la sociedad es altamente consumista y que existe una creciente demanda de productos que vienen empacados en diversos materiales, la fabricación de estos empaques contribuye a la generación de residuos sólidos que con el paso del tiempo generan un colapso en la disposición final de las basuras a nivel mundial. Los empaques en su mayoría utilizan terminados plastificados y aún no existen tecnologías que permitan la separación entre el papel y el plástico; la propuesta tiene como fin el desarrollo de empaques caracterizados por la utilización de materiales no plastificados sustituyéndolos por otras técnicas en brillo y metalizados que ofrece el mercado.

Se llevó a cabo un análisis del sector y su crecimiento para determinar a nivel financiero la viabilidad del proyecto, siendo un proyecto viable se diseña un plan de mercadeo en el cual se plantean estrategias para la distribución, comercialización y venta de los empaques; así mismo como estrategias de comunicación y servicio al cliente. En el ámbito organizacional se evalúan las fortalezas y debilidades y a nivel del sector las oportunidades y amenazas.

⁵ MORA Vergara, María Isabel. Plan de Negocio Empresa Empakarte.S.A.S. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. 2013.

Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda.⁶

**Andrés Felipe Cano del Castillo, Diana Alejandra Cifuentes Salazar;
Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.
Bogotá, Colombia.**

El objetivo de este trabajo según lo expresan sus autores es la implementación de estrategias que impulsen el mejoramiento continuo de la empresa sustentando su investigación en los continuos cambios en el sector y a la necesidad de innovación que el mercado impone. La empresa se dedica a la transformación de materiales plásticos.

En el análisis realizado a la empresa se pudieron identificar varias problemáticas relacionados con la falta de planificación estratégica como: la toma de decisiones subjetivas y sobre la marcha, esto se debe a que no hay conciencia por parte del área directiva de la importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, se observa una fuerte tendencia a la obtención de resultados inmediatos y una marcada dificultad para la previsión de eventos futuros. También se pudo determinar que quien debería llevar a cabo la labor de planeación no tenía los conocimientos necesarios para desempeñar dicha tarea y que además el canal de comunicación con los empleados era ineficiente ya que estos no conocían el rumbo de la empresa.

Las conclusiones de esta investigación arrojaron que la empresa no estaba aprovechando las oportunidades ni fortalezas y que esto limitaba su éxito y desarrollo empresarial por lo cual era de vital importancia diseñar una ruta que trace el camino hasta donde la empresa quiere llegar.

⁶ CANO Del Castillo, Andrés Felipe, CIFUENTES Salazar, Diana Alejandra. Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. 2011.

Plan de Negocio para la creación de Tierno Amanecer, empresa dedicada a suministrar desayunos sorpresa en la ciudad de Cartagena⁷

Francelina Alarcón, Mónica Alejandra Galván, Lucia Cristina Gómez; Universidad EAN. Facultad de Postgrados Especialización en Gerencia de Proyectos. Cartagena, Colombia.

El propósito de este plan de negocio es determinar la viabilidad de crear una empresa orientada a satisfacer los deseos y necesidades de los consumidores que buscan originalidad en sus detalles para fechas especiales; teniendo en cuenta que Colombia es uno de los países más felices del mundo y esto relacionado con la cantidad de festividades que se celebran durante el año.

Sin embargo, la vida moderna les exige a las personas que la mayor parte de su tiempo lo utilicen para trabajar ya que de esta forma podrán obtener los recursos para solventar sus gastos; debido al poco tiempo para buscar un detalle en épocas especiales se acrecienta la fuerte demanda de empresas que ofrezcan un variado portafolio de productos para suplir dichas necesidades.

Se llevó a cabo un estudio del mercado en donde se realizó un análisis del sector, su crecimiento, las tendencias del mercado, sus riesgos y oportunidades, así como una descripción de los consumidores y el análisis de la competencia; todo esto para poder desarrollar un plan de mercadeo con estrategias de distribución, precio y promoción, comunicación y servicio utilizando diferentes técnicas y herramientas metodológicas.

⁷ ALARCON, GALVAN y GÓMEZ. Plan de Negocio para la creación de Tierno Amanecer empresa dedicada a suministrar desayunos sorpresa en la ciudad de Cartagena, Colombia. 2013.

5. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa de desayunos y meriendas personalizadas “Corazón Contento Buga” inicio sus actividades en el mes de Febrero del año 2018; aprovechando el día de San Valentín que es celebrado por parejas enamoradas se logró introducir la empresa, con ayuda de estrategias publicitarias en las redes sociales, logrando una gran acogida por su estilo innovador en cuanto a empaques, decoración, personalización y una estrategia efectiva de “precio justo”. Su diversidad de diseños, atención al cliente y confianza en las entregas han permitido su desarrollo a lo largo de todas las fechas especiales; la diversificación y concepto de personalización que ha venido manejando la empresa le ha permitido un crecimiento en el número de pedidos mes a mes. La empresa ha logrado sostenerse durante año y medio con una buena rentabilidad y fidelidad de clientes.

La elección de un desayuno sorpresa para regalar se ha vuelto en muchos casos en la mejor alternativa, ya que es lo primero que recibirán en el día y porque puede personalizarse de acuerdo a los gustos de cada persona, convirtiéndolo en un detalle único en el cual no solo encuentran comida deliciosa sino otros obsequios como fotográficas, flores, mugs entre otros.

Recientes estudios han determinado que el Colombiano promedio no desayuna en casa; de acuerdo a resultados obtenidos en una encuesta Nielsen “el 38% de las personas, comen fuera de su casa una o más veces por semana”⁸. La explicación a este comportamiento se debe en gran parte a los horarios y forma de trabajo de estas personas, que les impide disfrutar de un buen desayuno en sus casas por falta de tiempo para hacerlo. Es por ello que ha crecido la tendencia en la que familiares y amigos en ocasiones especiales o sin motivo alguno buscan sorprender a esa

⁸ Insights news. Nielsen.com. <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

persona con un desayuno delicioso y practico que pueda disfrutar en su casa antes de ir a laborar o que pueda llevárselo para comer en el camino o en su puesto de trabajo.

Sin embargo, debido a esta tendencia la competencia en el sector de “desayunos sorpresa” ha crecido considerablemente en la ciudad de Buga y se ha convertido en un problema latente, amenazando la estabilidad de las empresas que han logrado consolidarse durante cierto tiempo. Las empresas que no innovan constantemente ven como su trabajo es copiado por otra empresa y es allí donde empieza una disputa en precios. Competir por quien vende más barato termina por destruir cualquier negocio, porque siempre habrá alguien que quiera hacer lo mismo a un menor valor, por lo que las empresas que no logren diferenciarse del resto no les queda más remedio que volverse más baratas para poder sobrevivir en el mercado.

Corazón Contento Buga ha buscado esa diferenciación por medio de sus empaques en papel kraft, el no uso de globos y la poca utilización de recipientes plásticos en la conservación de los alimentos, por lo que desea seguir fortaleciéndose en esta parte ya que considera que es una estrategia que le da valor a la empresa, además de crear un precedente para todas las empresas a nivel local, regional y nacional que quieran empezar a realizar acciones que ayuden a disminuir los impactos ambientales negativos y benefician a toda la comunidad.

En la actualidad se habla mucho de que todo lo que se hace tiene un impacto en el medio ambiente, a nivel empresarial este tema se enmarca dentro del contexto de responsabilidad social. El uso de recipientes plásticos ha facilitado muchos procesos, en el sector de alimentos ha sido una solución económica y practica para llevar, pero este material es de solo un uso y luego se desecha incrementado el nivel de residuos que contaminan los océanos porque su degradación es muy lenta.

El plástico al ser un material barato y sencillo de manejar, con el que es posible fabricar todo tipo de productos, es ampliamente usado en todo el planeta. El consumo desmedido de este material ha propiciado que los desechos plásticos se

amontonan en los mares, océanos y playas, convirtiendo muchos rincones del planeta en auténticos vertederos y contaminando las aguas, la tierra y la atmósfera, además de deteriorar el hábitat de muchas especies. las bolsas de plástico tardan unos 150 años en descomponerse, y una botella de plástico enterrada puede tardar hasta 1000 años.⁹

El plástico hoy en día forma parte de la vida cotidiana de millones de personas, se encuentra presente en todo tipo de industrias es por ello que se hace tan difícil erradicar su uso por completo; por ejemplo: el poliestireno (PS) es utilizado para fabricar platos, cubiertos y vasos de plástico desechables, envases de helado, de margarina y yogurt, el PET (Polietileno Tereftalato) se utiliza en especial para fabricar botellas de agua, envases para el aceite y para los refrescos. Ya que estos tipos de plástico están pensados para usarlos una sola vez, diversos estudios han demostrado que lo más conveniente es no utilizarlo con los alimentos porque al desgastarse puede emitir sustancias muy contaminantes, su uso continuado permite que se acumulen bacterias en su interior.

Se han ideado campañas de concientización del uso del plástico y del reciclaje como una opción temporal ya que las soluciones actuales que reemplazarían de forma efectiva el uso de dicho elemento resultan muy costosas para las empresas como: los recipientes en vidrio, recipientes germinables o biodegradables.

Actualmente el “icopor” como es conocido en Colombia el poliestireno expandido está siendo utilizado incluso más que el plástico por el sector de alimentos debido a que su composición permite almacenar alimentos calientes con mayor seguridad; pero el uso de este elemento es en proporción igual o más contaminante que el plástico, bajo las mismas campañas de concientización social del cuidado del medio ambiente se vienen llevando iniciativas para evitar la producción, uso y

⁹ Cinco Noticias. El Plástico y su toxicidad. <https://www.cinconoticias.com/tipos-de-plasticos-composicion-toxicidad-y-usos/>

comercialización del “icopor” en Colombia, ya que “un vaso o plato que se use por 10 minutos, tarda alrededor de 500 años en el planeta”¹⁰.

Mientras tanto el aluminio es 100% reciclable un número indefinido de veces sin que altere su calidad, en estos recipientes pueden almacenarse tanto alimentos fríos como calientes sin problema alguno, aunque para las bebidas no es fácil encontrar recipientes en este material, por lo que se usan vasos de cartón que, si se encuentran en el mercado fácilmente con gran variedad de tamaños y diseños, pero su tapa es de plástico o de silicona y estas últimas resultan ser algo costosas.

También algunos estudios realizados recientemente han demostrado que los recipientes de aluminio pueden desprender sustancias tóxicas que podrían afectar en menor proporción a las personas, aunque el riesgo es mínimo no debe dejarse de lado. Otro de los temas preocupantes es que para la fabricación del aluminio se requiere de una gran cantidad de energía eléctrica, pero teniendo en cuenta la evolución y transición que han tenido las empresas hacia la energía solar y otras fuentes que se están implementando; a largo plazo el aluminio puede convertirse en una solución bastante eficiente y sobre todo económica para la sustitución del plástico y el icopor en algunas actividades.

El plástico como normalmente se le conoce, puede encontrarse de diferentes formas y densidades, unos más contaminantes que otros y no solo lo vemos en los empaques o recipientes, sino también en otros elementos como los globos de látex que si bien sabemos suelen utilizarse en gran cantidad en fiestas infantiles, familiares o eventos especiales.

La gran mayoría de empresas de detalles o desayunos sorpresas utilizan globos como elemento decorativo en sus entregas; su uso ha crecido considerablemente en los últimos años por la gran variedad de colores, formas y tamaños; estos globos

¹⁰ Noticias. El País.com. <https://www.elpais.com.co/medio-ambiente/buscan-prohibir-uso-y-produccion-de-icopor-en-colombia-mediante-proyecto-de-ley.html>

pueden personalizarse con nombres, mensajes, e ilustraciones de acuerdo a los gustos de cada persona, lo que hace cada detalle único y muy llamativo. Estos globos tienen un tiempo de vida muy corto y luego son desechados causando contaminación ambiental al igual que los globos en helio que son lanzados al cielo y terminan en los océanos y mares provocando la muerte de varias especies. Aunque ya existen en el mercado globos en material biodegradable estos son difíciles de conseguir, no son económicos y no cuentan con variedad de formas, tamaños y colores.

Desde sus inicios la empresa ha buscado materiales que puedan ser reciclados fácilmente para realizar sus empaques como el papel Kraft que se puede encontrar en diferentes densidades, con este material se hacen las cajas y bolsas que se utilizan para empacar los desayunos, meriendas y otros obsequios que comercializa la empresa. En cuanto a los recipientes ha sido difícil encontrar en la ciudad un proveedor de recipientes biodegradables, teniéndose que desplazar a ciudades vecinas como Cali para encontrar algunas opciones, esto incrementa costos por los viáticos además que debe hacerse una buena compra en cuanto a unidades del producto.

La empresa “Corazón Contento Buga” es pionera en la utilización de estos empaques en la ciudad, esto le ha permitido crear un sello distintivo, porque se comporta diferente de otras empresas que realizan actividades similares en la ciudad; pero no ha podido lograr la transición total hacia una empresa eco amigable ya que estos empaques y recipientes biodegradables resultan ser costosos y difíciles de conseguir lo que genera incrementos en el producto final, se deben buscar y analizar formas para que la empresa pueda ir sustituyendo poco a poco sus empaques y recipientes por alternativas eco amigables que logren un buen balance entre calidad y precio. El incremento en los precios se convierte en una debilidad que puede ser aprovechada por la competencia ya que algunos consumidores prefieren bajos precios por encima de la calidad.

6. MARCO TEORICO

6.1. Escuelas del Pensamiento Estratégico

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) en su libro Safari a la Estrategia¹¹, describen múltiples puntos de vista sobre el pensamiento estratégico, en el texto se realiza un compendio de las escuelas que han hecho un aporte importante al pensamiento estratégico. En total se describen las diez escuelas de pensamiento más relevantes, con puntos de vista que difieren entre ellas y donde cada una se ubica de acuerdo al proceso de creación y diseño de la estrategia.

- **Escuela del Diseño**

Esta escuela es bastante influyente y se le considera como la responsable, entre otros conceptos, del análisis DOFA, el cual es un diseño fundamental en cualquier análisis de negocios y empresas y cuyo objetivo es establecer las fortalezas y debilidades de la organización con base en las oportunidades y amenazas que el entorno posee para así ajustarse a las capacidades internas y riesgos externos.¹²

- **Escuela del Planeamiento**

La planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista. En este proceso la estrategia será dirigida, liderada y guiada por un grupo de personas muy cercanas o con acceso directo al líder. Esta escuela propone que las estrategias provienen de un proceso el cual está controlado y separado en etapas. Se considera que el principal actor es el Directivo quien es aquel que aprueba las formulaciones y deja a los planificadores como responsables

¹¹ MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 1999.p 18.

¹² Ibíd. p.21.

de la ejecución práctica, es decir quienes al final serán los responsables de que la estrategia fructifique adecuadamente.¹³

- **Escuela del Posicionamiento**

Esta escuela aceptaba casi todas las premisas de la escuela de planificación y de diseño con una diferencia significativa y es que mientras las dos primeras no tenían límites en la cantidad de estrategias, la de posicionamiento argumentó que solo unas pocas podrán tenerse en cuenta. Esta escuela entonces propone una cantidad limitada de estrategias y las denominó genéricas. Pero al igual que las dos escuelas prescriptivas, la estrategia se percibió como un proceso controlado y consciente¹⁴

- **Escuela Empresarial**

Esta escuela concentró el proceso de formación de la estrategia exclusivamente en el líder único y hace hincapié en los procesos y estados mentales innatos; como la intuición, criterio, talento, capacidad, percepción¹⁵ y promovió la imagen de la estrategia como perspectiva, es decir, como una visión, de hecho el concepto central de esta escuela es la visión, representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder.¹⁶

- **Escuela Cognitiva**

Dice esta escuela que los estrategas son autodidactas, debido a que desarrollan sus propias estructuras de conocimiento a través de la experiencia directa, en un comportamiento autodidacta del líder. Dicha experiencia le transforma, modifica su

¹³ MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, op cit. p 51

¹⁴ Ibid, p112

¹⁵ Ibid, p164

¹⁶ Ibid, p165

conducta con lo cual se podría considerar que puede reformular la experiencia subsiguiente, para reiniciar así de nuevo el ciclo.¹⁷

- **Escuela de Aprendizaje**

La escuela de aprendizaje genera la estrategia a base de sus procesos, en los cuales desarrolla la estrategia aprendiendo y adaptándose, es decir, surgen sobre el camino a medida que se van presentando los problemas de la organización.¹⁸

- **Escuela del Poder**

La creación de estrategia como un proceso de negociación: Esta escuela enfoca la estrategia como un proceso de negociación, que se puede dar, ya sea entre grupos dentro de una organización o en el ambiente externo. Según los autores, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) la escuela de poder exterioriza la conformación de la estrategia en el uso de influencias para lograr que estas sean favorables a determinados intereses.¹⁹

- **Escuela Cultural**

En la escuela cultural la formación de estrategias está relacionada con un proceso colectivo y cooperativo, donde la interacción social, las creencias, y los valores compartidos juegan un papel fundamental. Se pretende perpetuar las estrategias existentes y no el cambio estratégico. La escuela cultural, que ve al proceso de formación de la estrategia apoyado en la fuerza social de la cultura, es el reflejo de la escuela del poder.²⁰

¹⁷ MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, op cit. p 187-188

¹⁸ Ibid, p 226-228

¹⁹ Ibid, p 328

²⁰ Ibid, p 332-334

- **Escuela Ambiental**

En esta escuela se define la creación de la estrategia como un proceso reactivo, donde la iniciativa no proviene del interior de la organización sino de su contexto externo, dándole una gran validez e importancia al entorno que compromete a la organización y al respectivo análisis y estudio para comprender las fuerzas y sus respectivas presiones que ejercen sobre ella. Sus orígenes provienen de estudios de Hannan y Freeman. A través de esta escuela se afirma que la organización reacciona por las fuerzas del entorno, lo que podría inferir que el proceso de creación de estrategias se podría reducir a un proceso de reacción refleja. Aunque en las otras escuelas consideran el entorno un factor adicional, ninguna otra lo ve como el actor determinante.²¹

- **Escuela de la Configuración**

La configuración y la transformación son dos caras de una misma moneda: cuando una organización apadrina una configuración determinada, la formación de la estrategia es en este caso el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, el de transformarse. Dichos cambios de estado configuran modelos o tipos. Es el caso de las empresas nuevas, especialmente en industrias emergentes, las cuales tienden a depender del líder emprendedor y de estrategias visionarias las cuales va a operar estructuras simples. Dichos modelos suelen responder a una secuencia o ciclo de vida organizacional. Esa misma empresa, a medida que la industria madura, puede necesitar otro modelo, más estructurado. La función de la estrategia entonces es "sacudir" a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos el ciclo es progresivo, para otros, la transformación es más pausada y complicada, entonces se habla de la revitalización.²²

²¹ MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, op cit. p 337

²² Ibid, p 386-387

6.2. Modelo Neoclásico de Planeación Estratégica²³

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50s y es definida como un enfoque universal de la administración; para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. En el contexto de orientar se pueden determinar dos procesos fundamentales como son la planeación y la organización. La Planeación se lleva a cabo por niveles: el nivel estratégico comprende el global, el nivel táctico se efectúa en los departamentos y el nivel operacional en cada tarea o actividad. Según Chiavenato en su obra: “Administración: un proceso administrativo”²⁴ plantea que la Planeación Estratégica trata de establecer lo que la empresa debe hacer antes de emprender las acciones necesarias. Este proceso debe involucrar a todo el conjunto de la empresa para lograr una sinergia en todos los aspectos. Dado que la planeación estratégica es genérica y amplia, requiere subdividirse en planes tácticos desarrollados en el nivel intermedio de la empresa, cada uno de los cuales está orientado a su departamento. Además, cada plan táctico debe subdividirse en planes operacionales desarrollados en el nivel operacional de la empresa, que detallen con minuciosidad cada tarea o actividad que deba ejecutarse.

6.3. Características de la Planeación Estratégica²⁵

La Planeación estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones que se caracteriza por:

- Está proyectada al largo plazo en términos de efectos y consecuencias

²³ ARBELÁEZ, Gonzalo. PATIÑO, Cesar. Hablemos de estrategia. Universidad de San Buenaventura. Cali, Colombia. 2009. p. 85-94

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Administración; un proceso administrativo. Tercera edición. McGraw Hill México 2002.

²⁵ Ibíd. P 203-204

- Se orienta hacia las relaciones entre la empresa y su ambiente de tarea y, en consecuencia, está sujeta a la incertidumbre de los acontecimientos ambientales.
- Incluye a la empresa como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener el efecto sinérgico de toda la capacidad y potencialidad de la empresa.

6.4. Etapas de la Planeación Estratégica²⁶

En el modelo neoclásico de planeación a nivel estratégico se siguen cinco etapas:

- **Formulación de los objetivos administrativos**

Los objetivos se establecen en función de la misión y visión de la organización; son los propósitos de la empresa y forman su razón de ser o existir, deben formularse en base a cuatro preceptos fundamentales que son: utilidad, expansión, seguridad y autonomía.

- **Análisis externo del ambiente o auditoría externa**

Para que la empresa pueda operar con eficiencia y eficacia, es necesario que conozca el ambiente externo que la rodea: sus necesidades, oportunidades, recursos disponibles, dificultades y restricciones, amenazas, coacciones y contingencias de las que no puede huir ni escapar. Los factores que deben analizarse en el ambiente general abarcan desde el nivel tecnológico, político, económico, legal, social, demográfico hasta el nivel ecológico o ambiental. De igual manera se analiza el comportamiento de los consumidores o usuarios, los proveedores, competidores y agentes

²⁶ PARRA, Jorge Ignacio. Planeación y Dirección de la Estrategia: Futuro de la Empresa Colombiana. Revista EAFIT No. 105 Año 2005. p 9-13.

reguladores o entidades gubernamentales que interfieren en las actividades de la empresa.

- **Análisis interno o auditoría interna**

Hace referencia a la revisión de todos los recursos financieros, contables, mercadológicos, productivos y humanos con los que cuenta la empresa para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades como puede explorar las oportunidades y enfrentar las amenazas y coacciones que el ambiente le presenta. Para este análisis se debe tener en cuenta la misión, visión, objetivos, así como la jerarquía de estos, la estructura organizacional y sus características, las tecnologías empleadas, el capital humano y sus habilidades, talentos, capacidades y aptitudes, la cultura y el clima organizacional, el estilo de liderazgo y los aspectos motivacionales internos.

- **Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará.**

Partiendo de los objetivos empresariales y analizando las oportunidades y amenazas ambientales, por un lado, y la potencialidad y vulnerabilidad internas por el otro, la administración tiene en las manos una herramienta que le ayudara a definir o replantear las alternativas estratégicas relacionadas con la acción futura de la empresa. Dependiendo de la situación externa e interna, puede darse preferencia a estrategias activas y pasivas. Las grandes empresas dominantes desarrollan estrategias ofensivas en sus principales segmentos del mercado, mientras que las pequeñas prefieren sobrevivir mediante estrategias defensivas cuando actúan en mercados copados por las grandes empresas, o mediante estrategias ofensivas en segmentos de mercado ignorados por las empresas dominantes.

- **Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia.**

Es la fase “del hacer que ocurra” en la administración, significa implementar planes de acción. La implementación se refiere a los pasos que un administrador sigue para lograr que los subordinados y otras personas realicen los planes establecidos.

6.5. Tipos de Estrategias Organizacionales²⁷

- **Estrategia Defensiva**

Son característica de las empresas que conquistan un dominio de producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, sin preocuparse por los cambios de dominio. Son empresas que manejan de manera intensiva, tienen control centralizado, utilizan análisis ambiental limitado y son eficientes en sus operaciones y en materia de costos.

- **Estrategia Ofensiva**

Característica de empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o mercados, cambian sus dominios para aprovechar mejor las oportunidades ambientales y, por tanto, subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables. Estas empresas prefieren sacrificar la eficiencia en sus operaciones para aprovechar nuevas oportunidades que surgen en el ambiente. Son empresas que utilizan amplios enfoques de planeación, controles descentralizados y amplios análisis ambientales.

- **Estrategia Analítica**

Se sitúa entre los dos extremos; presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.

- **Estrategia Reactiva**

Es una alternativa aislada y amorfa. En ambientes variables, algunas empresas no efectúan los realineamientos necesarios en sus estrategias

²⁷ MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph, op cit p 24-25

para adecuarlas a las nuevas condiciones ambientales, sea por falta de percepción o sensibilidad por la ausencia completa de un análisis del ambiente. Esta es una posición estratégica eficaz, puesto que las empresas reactivas escogen una de las tres alternativas anteriores o mueren.

7. MARCO CONCEPTUAL

7.1. Estrategia Organizacional²⁸

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional"

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada. El concepto de Táctica nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la

²⁸ PARRA, Jorge Ignacio. op cit p 4.

aplicación de la estrategia. Por lo tanto, las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente.

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa"²⁹ Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Se entiende por Planeación Estratégica aquel esfuerzo gerencial destinado a comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica. Robert Cope (Cope, 1991, pág. 29) concibe la Planeación Estratégica como una "exploración en busca de dirección para toda la empresa". Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado.³⁰

7.2. Entorno Empresarial

En la elaboración de un plan estratégico el análisis del entorno se convierte en una herramienta útil para interpretar la realidad de la organización tanto externa como internamente. Como lo indica Betancourt ³¹ "El estudio del entorno es el primer paso para un diagnóstico estratégico correcto de la amplia gama de situaciones a las que

²⁹ LONDOÑO, Carlos E. ¿El Ocaso de la Planeación Estratégica? Revista Universidad EAFIT No. 97. Medellín. 1995. p 51-61

³⁰ PARRA, Jorge Ignacio. op cit p 5.

³¹ BETANCOURT G, Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa Editorial. Cali, Colombia. 2014. p. 15.

debe hacer frente la Dirección de la Organización y para la toma de decisiones pertinentes”.

Las condiciones del entorno son las que obligan a las organizaciones a que cambien y se vuelvan competitivas porque de esa forma pueden adaptarse y sobrevivir. Para lograrlo deben ser más productivas y eficientes.

Para los autores Mullins, Walker, Boyd y Larréché ³² en su libro Administración de Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones, los entornos son:

7.2.1 El Ambiente Demográfico

La población es un renglón principal de cualquier estudio de marketing que deba hacer una empresa, así mismo una compañía puede identificar tendencias en el tiempo que permitan adaptarse proactivamente al entorno, datos como si la población envejece o hay más hombres que mujeres, o, por el contrario, más mujeres que hombres, permiten encontrar oportunidades de marketing que produzcan un efecto positivo para algunas organizaciones. Sin embargo, lo que para unas compañías es una oportunidad para otras pueden ser consecuencias negativas. Casos como mayor población urbanas en continentes que antes no eran potencia en ese sentido (Asia, África y América Latina) y contrapuesto debilitamiento de cascos urbanos en países más desarrollados, ayuda a organizaciones con presente prometedor en las zonas beneficiadas y también a mercados extranjeros como Estados Unidos y Europa a crear mercados rápidamente crecientes para un conjunto diverso de productos y servicios.

³² MULLINS, John. WALKER, Orville. BOYD, Harper. LARRÉCHÉ, Jean. Administración del Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. 5 ed. México.: McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2007. p. 69 – 78

7.2.2 El entorno Sociocultural

Este entorno representa los valores, atributos y la conducta general de las personas que viven en una sociedad determinada. En comparación con los otros entornos, los cambios de este entorno evolucionan con lentitud. Las personas crecen en un sistema de valores que tienden a seguir durante toda la vida. Los miembros de esta generación están muy preocupados por simplificar sus vidas, por obtener una educación universitaria, por sus relaciones con sus familias y el sexo opuesto y por la seguridad económica.

Con las tendencias socioculturales más generales llegan los cambios en los gustos y el comportamiento de los consumidores. Estos cambios, influyen en los mercados respecto a un amplio conjunto de productos para el consumidor como son los alimentos naturales, el equipo para hacer ejercicio, la ropa en general etc.

7.2.3 El Ambiente Económico

El desarrollo económico de un país se mide por su PIB. Para comparar de manera real los ingresos de un país es necesario utilizar el método de paridad de compra (PPP), que considera el costo de una canasta básica de productos (expresada en dólares) por cada país. El crecimiento económico del mundo continúa en aumento, aunque las tendencias económicas favorables nunca duran para siempre. En los años por venir, se espera que los países en desarrollo tengan tasas considerablemente más altas de crecimiento económico que los países desarrollados. Asia ha experimentado el crecimiento más fuerte (debido al buen crecimiento de China e India). Los países se han vuelto más interdependientes desde el punto de vista económico, así como también lo han hecho muchas de sus industrias. Estados Unidos es con mucho el mercado más grande, tanto en importaciones como en exportaciones, del mercado mundial total de bienes y servicios, Europa es segunda, Alemania, Japón y el Reino Unido son los más grandes después de Estados Unidos. Las fluctuaciones económicas influyen en el

nivel de demanda de casi todos los mercados. Las tendencias económicas con frecuencia se combinan con otras categorías macro y tienen efectos muy fuertes.

7.2.4 El Entorno Político/Legal

En todos los países hay un entorno regulador o legislativo dentro del que deben operar las empresas locales y extranjeras. Éste entorno al igual que los demás representa a las organizaciones oportunidades y amenazas. Un problema de importancia creciente es la protección de la propiedad intelectual, la controversia por infringir derechos de autor abarca los más altos estándares. Los reglamentos paralizan la economía y asfixian la innovación, sin embargo, las empresas se deben esforzar en hallar formas innovadoras que adquieran los reglamentos a costos menores. Cuando aparecen y desaparecen prácticas reguladoras, el atractivo de los mercados hace lo mismo, es decir, sin tantas regulaciones el mercado se abre más para empresas de menor tamaño, pero innovadoras.

7.2.5 El Ambiente Tecnológico

La tecnología es un entorno muy importante en cualquier organización y puede tener un impacto muy significativo. La electrónica ha desempeñado un papel importante en la sociedad desde la década de 1950. Primero se aplicó en la radio y en la televisión después a relojes digitales, cámaras automáticas, videojuegos y computadoras. La tecnología ha cambiado la naturaleza y el alcance de la industria de las telecomunicaciones, cambiando así la forma en que operan los negocios. Estos cambios en la tecnología siempre han creado mercados nuevos y atractivos. Además, los perfeccionismos tecnológicos tienen un impacto profundo en todos los aspectos de la práctica de ventas.

7.2.6 El Ambiente Físico

La salud general de la Tierra está declinando, se agotan los recursos naturales del planeta, hay acumulación de dióxido de carbono en la atmósfera y problemas de

contaminación; todo esto causando enfriamientos en unos lugares y calentamientos en otros, menos lluvia y un cambio de clima drástico. Las empresas pueden hacer varias cosas para convertir los problemas en oportunidades, cosas como investigar para hallar formas de ahorro de energía, encontrar nuevas fuentes de energía, creación de productos ecológicos, conciencia ambiental entre otras.

7.3. Innovación

La innovación es un concepto asociado al progreso y desarrollo, es un proceso inherente al ser humano que busca en todo momento la adaptación a los cambios sufridos en su entorno, y que concluye con el mejoramiento de la calidad de vida. Desde el punto de vista económico la innovación hace parte del progreso de empresas, regiones y por su puesto de las naciones, por tanto, no es casualidad que en los países desarrollados las empresas destinen grandes presupuestos para la investigación en materia. Se fortalecen en un mundo globalizado y competitivo, logrando desplazar en muchos casos industrias extranjeras, que no desarrollan productos y servicios novedosos. “Las empresas se enfrentan a un dilema. Si no innovan, desaparecerán. Y si innovan y sus innovaciones no tienen éxito, pueden desaparecer igualmente”³³ ya que no todas las innovaciones repercuten de manera positiva en el mercado.

El termino innovación no tiene una definición clara, debido a que los autores enfatizan desde su propia perspectiva y campo de acción. Koontz y Heinrich señalan que la innovación es la “creación de procesos, productos y servicios más efectivos y eficientes mediante el uso de ideas y soluciones creativas para resolver problemas, encontrar oportunidades y enriquecer las vidas de las personas.”³⁴ Por

³³KOTLER, Philip. Innovación. En: Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z. España, 2003. p.56.

³⁴ Thomas W. Zimmerer y Norman M. Scarborough, Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management, 3a. ed., Uppers Saddle River, Nueva Jersey, 2002.

otro lado Varela indica que “la innovación, que opera sobre actos creativos en general –inventos o no–, es el proceso mediante el cual esos prototipos o modelos –o conceptos o ideas– se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes. Es convertir una idea en una empresa.”³⁵ Se puede concluir que “la innovación incluye dos partes: la generación de una idea o invención, y la comercialización fructífera de dicha invención/idea (es decir, innovación = invención + nivel de uso).”³⁶

7.4. Ventaja Competitiva

Una empresa que estructure estrategias para alcanzar una ventaja competitiva debe de partir de comprender y tener acciones contra las fuerzas. Según Betancourt y siguiendo la propuesta original de Michael Porter, quien es el creador del modelo denominado *las cinco fuerzas competitivas* plantea que “este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector, sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria está condicionado por: (1) *la rivalidad entre los competidores*; (2) *el ingreso de nuevas empresas al sector*; (3) *el poder de negociación de los proveedores*; (4) *el poder de negociación de los compradores*; (5) *la amenaza de sustitución*.”³⁷

A su vez Goldratt y Fox en su libro *la Carrera: en busca de ventajas competitivas* plantean que “se pueden ganar ventajas competitivas teniendo mejores productos, precios más bajos o una respuesta más rápida. Cada una de estas categorías se puede dividir en dos ramas distintas. Podemos ganar una ventaja competitiva a través de nuestros productos teniendo tanto una calidad soberbia como una

³⁵ VARELA, Rodrigo. capítulo 6 de *cero a la oportunidad de empresa* En. *Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas*. 3 ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008. p.263.

³⁶ K., P., D., C., RAMOS., RAMOS, C. *Administración de la innovación*. (1a. ed.) México, 2012. Pearson Educación. p.5

³⁷ BETANCOURT, Benjamín. *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá D. C.: ECOE Ediciones, 2014. 141 p.

excelente ingeniería. Por ejemplo, supongamos que dos compañías ofrecen el mismo producto al mismo precio, pero el de una de ellas es de calidad muy superior. Definitivamente, es esta la que, a la larga, capturará el mercado. Por otro lado, podemos conquistar una ventaja competitiva si nuestros productos tienen una mejor ingeniería que la de nuestros competidores. Si dos empresas ofrecen al mercado el mismo tipo de producto al mismo precio y calidad, entonces capturará el mercado la que ofrezca más atributos.

El mismo patrón se sostiene en lo que toca al precio. La empresa que tenga los márgenes más altos (costo más bajo) tendrá mayor flexibilidad en cuanto a precios y, por lo tanto, podrá capturar al mercado. Sin embargo, no debemos hacer caso omiso de la enorme ventaja de una menor inversión por unidad. Esta ventaja también le da a la empresa una mayor flexibilidad para competir debido a que tiene un punto de equilibrio más bajo.

La respuesta también se compone de dos partes. La primera es la ventaja competitiva que proviene de un mejor cumplimiento de las fechas de entrega. Prometemos entregar una cierta calidad de productos para cierta fecha. ¿Cuántas veces logramos cumplir nuestro compromiso con éxito? Si lo logramos el 80% de las veces mientras que el cumplimiento de nuestro competidor es del 90%, tarde o temprano se quedará con nuestros clientes. Si cumplimos con nuestra promesa de entrega el 90% de las veces y nuestro competidor tiene un cumplimiento del 95%, de todos modos, ganará el. Se trata de una carrera interminable, ya que los clientes están continuamente elevando sus expectativas, siempre ajustándose al proveedor que mejor cumpla y usando como norma ese desempeño superior.

Cumplir las fechas de entrega es diferente de cotizar tiempos de entrega más cortos, que es la segunda avenida de la respuesta. Esta ventaja da la posibilidad de

comprometerse a entregar antes que los competidores. Todos los vendedores conocen la ventaja significativa de ofrecer al cliente un tiempo de entrega menor.”³⁸

7.5. Benchmarking Competitivo

El Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a mover la organización de donde está hacia dónde quiere llegar. Se trata, por lo tanto, de identificar las mejores prácticas en la industria y traducirlas a determinadas medidas o estándares de cumplimiento³⁹.

Se puede afirmar que la mayoría de las empresas tienen, al menos, un competidor que puede ser considerado como excelente en procesos que ellas también tienen.

El benchmarking competitivo busca las mejores prácticas en las organizaciones que compiten entre sí. Consiste en compararse con el competidor considerado excelente o con el mayor potencial para generar mejoras e introducir nuevas ideas en sus procesos. La finalidad de este benchmarking es obtener comparaciones directas y específicas entre organizaciones con base en procesos de excelencia, productos o estrategias de gestión catalogadas como de alto valor⁴⁰.

³⁸ GOLDRATT, Eliyahu. FOX, Robert. La Carrera: En Busca de las Ventajas Competitivas. Ediciones Granica. México. 1997. p. 46-47.

³⁹ Confederación granadina de empresarios, Técnicas de gestión, 2015, Tomado de la página web: <http://www.cge.es/portalcge/tecnologia/innovacion/4111benchmarking.aspx>

⁴⁰ Selección del tipo de benchmarking a utilizar, Tomado de la página web, <http://mps1.minproteccionsocial.gov.co/evtmedica/linea2/3.2SELECCION.html>

Este tipo de benchmarking es el más difícil de llevar porque resulta complicado obtener la información necesaria. En ocasiones, esto puede hacerse a través de una tercera empresa intermediaria.

“El objetivo del benchmarking competitivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de la propia organización”⁴¹.

7.6. Creatividad

La creatividad es un aspecto clave en los cambios que sufre el entorno de las organizaciones, desde el punto de vista competitivo es la habilidad y la capacidad de las personas, que, con sus nuevas ideas establecen puntos diferenciales concediendo ventajas mayores a los de la competencia, por tanto, las organizaciones deben establecer los recursos necesarios para fomentar la creatividad en los trabajadores. Varela considera que las empresas deben ver la creatividad como “un poder humano que resuelve los problemas difíciles, genera ideas y productos, abre nuevas fronteras intelectuales, transforma organizaciones agónicas en vivas y genera productividad y rentabilidad en las empresas.” ⁴²

Schnarch manifiesta que existe la creatividad siempre y cuando se mida en términos de utilidad, no toda persona que realice o diga cosas inusuales es considerada como creativo, el autor deduce que “la creatividad es tener ideas nuevas y útiles; son las aptitudes, fuerzas y talentos que se manifiestan, entre otros, con la intuición, la

⁴¹Taype Molina, Martín. Como Aprender de los mejores, 2007, Tomado de la página web: <http://www.gestiopolis.com/benchmarking-como-aprender-de-los-mejores/>

⁴² VARELA, Rodrigo. capítulo 6 de cero a la oportunidad de empresa. En. Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda., Colombia, 2008. p.250.

imaginación, la inspiración, la inventiva, la riqueza de ideas, la originalidad o solución de problemas”⁴³

7.7. Propuesta de valor

Lo que hace diferente una empresa de otra es su propuesta de valor, la cual es definida por Osterwalder⁴⁴ como el conjunto de productos o servicios que logran satisfacer los requerimientos de cierto segmento de mercado. Es decir, son aquellas ventajas que la empresa ofrece a sus clientes.

Los valores pueden ser cualitativos (experiencia del cliente, diseño, etc.). O cualitativos (rapidez del servicio, precio, etc.).

Algunos elementos como la novedad, mejora del rendimiento de un producto, la personalización, diseño, marca/status, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad y la comodidad, pueden contribuir a la propuesta de valor.

7.8. Norma ISO 14001

El propósito de esta Norma Internacional es proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. La norma ISO 14001 ayuda a gestionar e identificar los riesgos ambientales que pueden producirse internamente en la empresa mientras realiza su actividad. Con la identificación y gestión de los riesgos que se consigue con esta norma, se tiene en cuenta tanto la prevención de riesgos como la protección del medio ambiente,

⁴³ SCHNARCH, Alejandro. Creatividad: ¿qué es y para qué sirve? En: Creatividad aplicada (2ª Ed). Colombia, 2008. p.3.

⁴⁴ OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Ves. Generación de modelos de negocio. Deusto s.a. ediciones, 2011. p 21-24

siguiendo la normativa legal y las necesidades socioeconómicas requeridas para su cumplimiento.

La implementación de la norma ISO 14001 y un SGA es un activo de valor importantísimo para las empresas y organizaciones que lo poseen. Esto se debe a que genera una gran confianza en clientes, proveedores, sociedad, comunidad, en definitiva, en todo el entorno relacionado con la empresa.⁴⁵

8. METODOLOGÍA

El desarrollo de cualquier documento requiere de un trabajo investigativo, para fines del presente documento el tipo de investigación es de carácter descriptivo, ya que describe los hechos como son observados.

Según Méndez⁴⁶ la investigación descriptiva “es la descripción de las características que identifican los diferentes elementos, sus componentes, y su interrelación; cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Una investigación descriptiva aborda el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, y permite plantear el escenario ideal en base a estrategias determinadas”

Mediante el método deductivo se pretenden explicar los hechos y situaciones generales de la empresa Corazón Contento Buga partiendo del modelo de planeación estratégica planteado por Benjamín Betancourt (2013) en la Guía Práctica para Planes Estratégicos. También se tiene en cuenta el modelo planteado por Humberto Serna Gómez en el libro Gerencia Estratégica (2008), ambos modelos

⁴⁵ Norma ISO 14001:2015

⁴⁶ MÉNDEZ, A. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. DF: Limosa. 2009.

emplean diversidad de matrices que permiten identificar factores claves en la formulación de las estrategias.

Se hace indispensable la adquisición de información específica de la empresa tanto de su organización como de su funcionamiento. Como fuente de información primaria se utiliza el método de entrevista directa al gerente de la empresa y como fuentes secundarias se lleva a cabo un proceso investigativo en entidades como Cámara de Comercio de Buga, encuestas estructuradas a los usuarios o clientes de la empresa y benchmarking competitivo.

Para Tena ⁴⁷ “El punto de partida de todo proceso de formulación de una estrategia consiste en la identificación de la posición actual de la empresa”

La Metodología propuesta por Betancourt⁴⁸ indica que debe hacerse una caracterización de la empresa para conocer sus inicios y evolución, así mismo su misión, visión, identidad corporativa, valores, estructura organizacional, portafolio de productos y/o servicios y un análisis de la segmentación de la empresa.

8.1. Matriz de Segmentación

Es importante realizar la segmentación ya que se pueden necesitar estrategias diferenciadas dependiendo de cada segmento, este proceso también permite conocer el nicho del mercado para que la empresa puede diferenciarse frente a la competencia. Las variables de la matriz de segmentación se dividen en cuatro (4) grupos importantes: geográfica (regiones o países, tamaño de la ciudad, densidad, clima), demográfica (edad, nivel de ingresos, género, tamaño familiar, profesión, educación, religión, generación, nacionalidad), psicografica (clase social, estilo de vida, personalidad) y en función del comportamiento (según el momento de uso,

⁴⁷ TENA, Joaquín. El Entorno de la Empresa. Eada Gestión. 1992.

⁴⁸ BETANCOURT G, Benjamín. Op cit p. 69-84

beneficios buscados, nivel de uso, frecuencia, lealtad, disposición y actitud hacia la marca).⁴⁹

8.2. Matriz de Análisis del Macroambiente

La matriz muestra 8 dimensiones del entorno: económico, demográfico, cultural, social, tecnológico, geofísico, político-legal, y ambiental. El objetivo es identificar aquellos eventos que estén ocurriendo o que se prevé que ocurrirán y que podrían, de forma directa o indirecta afectar a la organización en el futuro, positiva o negativamente, clasificándolos como amenaza mayor (AM), oportunidad mayor (OP), amenaza menor (am) u oportunidad menor (om). Las Organizaciones son sistemas abiertos que reciben de su entorno unas entradas, algunas son previsibles, otras se escapan del control de la organización, he aquí la importancia del análisis del Macroambiente para detectar oportunidades y amenazas y recolectar información valiosa.

8.3. Matriz de Evaluación integrada del Entorno

Este instrumento permite ver el impacto de las variables claves relacionadas en la matriz de análisis del macroambiente (tanto amenazas como fortalezas) y su relación con el sector, así mismo permite observar el comportamiento histórico y la tendencia de dichas variables para determinar su crecimiento o decrecimiento. Tanto oportunidades como amenazas hacen parte de la evolución o retroceso de cualquier compañía sea grande o pequeña, con ánimo de lucro o sin éste, cada una de ellas ponen a la organización alerta de lo que sucede a su alrededor y de

⁴⁹ VASCONCELLOS, Jorge. Los señores de la guerra: Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 2001. p. 53-64.

encontrar estrategias y mecanismos para resolver problemas e identificar situaciones provechosas para la compañía.

8.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S); tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno. De igual forma que en la matriz EFI se debe asignar un peso relativo a cada factor de 0,0 a 1,0 y su clasificación se realiza de la siguiente manera:

4: respuesta superior (la empresa está trabajando duro)

3: respuesta superior a la media (la empresa está trabajando más que las demás dentro del mismo sector)

2: respuesta media (la empresa está trabajando lo justo)

1: respuesta mala (la empresa no está haciendo nada)

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector. Por el contrario, un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

8.5. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio.

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Se debe asignar un peso relativo a

cada factor (fortaleza o debilidad) dependiendo de su importancia, es decir de 0,0 (sin importancia) a 1,0 (muy importante) y clasificar de la siguiente manera:

1: debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fortaleza menor, 4: fortaleza mayor, su peso ponderado es el resultado de la multiplicación entre su peso relativo y el número de clasificación. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna de fuerza.

8.6. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, permite evaluar los procesos de la organización frente a los de sus competidores. Toda organización debe tener conocimiento del ambiente competitivo en el que se encuentra con el fin de crear una estrategia que permita mejorar procesos y practicas dentro de la organización, partiendo de la comparación directa con las empresas reconocidas como las mejores. Esta matriz se utiliza de igual manera que las matrices EFI y EFE permitiendo evaluar los factores claves de éxito de cada competidor en una clasificación de 1 a 4, donde: 1: Gran debilidad, 2: Debilidad menor, 3: Fuerza menor, 4: Gran fortaleza.

Sumando el puntaje ponderado de cada empresa competidora obtenemos el puntaje total de la empresa. La empresa que obtenga el mayor puntaje se considerará el jugador más fuerte en términos competitivos. La Matriz de Perfil competitivo permite ver en qué factores debe mejorar una empresa para poder mejorar su perfil competitivo.

Las herramientas mencionadas anteriormente serán utilizadas para realizar el diagnostico, con la información recopilada se puede pasar al proceso de formulación de estrategias utilizando la siguiente herramienta:

8.7. Matriz de Análisis DAFO⁵⁰

Este análisis permite realizar tanto un diagnóstico interno identificando las fortalezas y debilidades de la empresa, así como un diagnóstico externo de las oportunidades y amenazas que el entorno le brinda a la organización. Este es un insumo estratégico por medio del cual se vislumbran las limitaciones y potencialidades que presenta la organización. “Las amenazas son posibles acontecimientos o fuerzas que están fuera del control y que la empresa debe prever o decidir cómo mitigar y las oportunidades son tendencias, fuerzas, acontecimiento e ideas que la empresa o unidad puede capitalizar a su favor”⁵¹

A partir de los datos introducidos se pueden establecer las estrategias más convenientes. Existen cuatro tipos de estrategias:

Estrategias Ofensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Oportunidades. Son estrategias de crecimiento: Buscan relacionar los puntos fuertes internos y externos para mejorar la situación.

Estrategias Defensivas: Se obtienen relacionando Fortalezas + Amenazas. Son estrategias reactivas: Relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas.

Estrategias Adaptativas: Se obtienen relacionando Debilidades + Oportunidades. Son estrategias de reorientación: en este sentido, se cambia algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades.

Estrategias de Supervivencia: Se obtienen relacionando Debilidades + Amenazas. Busca relacionar los puntos débiles internos y externos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación.

⁵⁰ SPETH, Christophe. El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. Economía y Empresa. 2016

⁵¹ BETANCOURT G, Benjamín. Op cit p. 75.

9. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

9.1. Historia de la Creación de Corazón Contento Buga

Corazón Contento Buga inicia su estrategia de lanzamiento en enero del 2017 con la creación de su página en Instagram que es una de las redes sociales más usadas a nivel comercial, se crea esta cuenta para invitar a amigos y familiares a conocer la nueva propuesta. Mediante un video promocional se muestran las características de los productos y servicios que se van a ofrecer; como tipos de alimentos, empaques y personalización, también se obsequian algunas muestras y se realiza un concurso para obtener más seguidores. Gracias a la colaboración de amigos y familiares la empresa empieza a ser reconocida por medio de la publicidad voz a voz. Es una empresa que no solo ofrece desayunos sorpresas y meriendas sino también cajas de dulces, empaques para regalos, tarjetas, collage de fotos entre otros elementos que pueden ser personalizados. Los empaques tienen una característica especial ya que son hechos a mano en papel kraft de diferentes densidades, dependiendo el tamaño y peso que vayan a soportar; para la decoración se utilizan cintas de tela de diferentes colores, papel seda, encajes y cabuya, definiendo su estilo como una mezcla entre vintage y elementos rústicos.

La personalización se realiza incluyendo fotografías, nombres o frases, tarjetas de felicitación, flores, y diferentes estilos de diseño dependiendo los gustos de cada persona, como: superhéroes, animales, deportes, series de televisión, etc. Como una de las características principales de la empresa, no se utilizan globos de látex de ningún tipo en la decoración, sino que se utilizan otros elementos como pines, letreros, globos o pompones de papel seda.

La empresa siempre busca satisfacer la necesidad de las personas en obsequiar más que un alimento cualquiera, un detalle el cual exprese los sentimientos y emociones hacia la persona que lo recibe. No hay menús estándar, pero cada cliente puede seleccionar lo que desee de una lista de opciones predeterminada con gran variedad de productos fríos y calientes, así como salados y dulces, estos

productos en su gran mayoría son fabricados al instante en que son entregados otorgando calidad y frescura. El paquete es entregado directamente a la persona para la cual va dirigido cuidando las diferentes temperaturas de los alimentos (caliente/frío) para que todo llegue en perfectas condiciones a las manos del destinatario.

La empresa no tiene un local físico con atención al público, sino que desarrolla sus actividades por medio de las redes sociales. Las campañas de mercadeo se realizan principalmente en Instagram siendo esta la red social con mayor número de seguidores así mismo mediante esta cuenta se tiene enlace con la página en Facebook para compartir automáticamente en ambas plataformas.

Se brinda información sobre precios y tipos de menú, toda la semana de lunes a domingo incluyendo algunos festivos desde las 7 am hasta las 7 pm; a través de Facebook, Instagram o Whatsapp que es el medio por donde se recibe mayor cantidad de pedidos y solicitudes de información.

En el proceso de compra el usuario se pone en contacto con la empresa para solicitar menús, tipos de empaque y precios; se define el tipo de personalización, fecha, hora y lugar de la entrega. Para el proceso de pago la empresa cuenta con varios medios como: pago en efectivo, transferencia bancaria o consignación por medio de una empresa de giros nacionales, que se adaptan a las necesidades de cada cliente.

Tanto en el proceso de compra, pago y entrega se mantiene una comunicación constante con quien realiza el pedido enviándole fotografías del empaque terminado. Las entregas se hacen desde las 5 am, los horarios varían dependiendo de la solicitud de cada cliente. Se realiza servicio postventa para medir el nivel de satisfacción del cliente y poder suplir alguna falla en la entrega.

Hasta la fecha la empresa ha realizado alrededor de 1.500 entregas y cuenta actualmente en Instagram con 1.424 seguidores.



9.1. Misión, Visión y Valores Corporativos

A continuación, se describe la misión, visión y valores que la empresa ha desarrollado, los objetivos y estrategias empresariales no están definidos de manera formal y el tipo de estructura de la organización es unipersonal.

Misión:

“La Empresa Corazón Contento Buga está dedicada a la fabricación y comercialización de desayunos, meriendas y otros detalles para fechas o eventos especiales, ofreciendo variedad de menús tanto para adultos como niños, teniendo siempre presente que la calidad e innovación son fundamentales para su desarrollo y sostenibilidad.

En Corazón Contento se trabaja constantemente en el mejoramiento de sus procesos y estrategias, buscando la satisfacción total del cliente y diferenciándose de sus competidores por la creatividad y originalidad en

sus diseños y su interés en la protección del medio ambiente; todo esto bajo los valores del respeto, honestidad, actitud de servicio, y compromiso.”

Visión:

Corazón Contento Buga desea posicionarse en los próximos tres años como empresa líder del sector de desayunos y detalles personalizados, ampliando su cobertura a veredas y municipios cercanos, brindando nuevos servicios como catering a nivel empresarial, esto conlleva un crecimiento significativo para lo cual se visualiza en cinco años con un local físico y aliados estratégicos que permitan ampliar su estructura organizacional.

VALORES CORPORATIVOS:

Respeto: Corazón Contento reconoce que este valor debe estar presente en todos sus procesos, tanto en el trato hacia sus clientes y proveedores como en su comportamiento frente a los competidores; procurando que sus acciones no afecten el prestigio y desempeño de otros. Se debe respetar la propiedad intelectual de cada empresa y no realizar ningún tipo de plagio. De igual manera la confidencialidad de la información entregada por los clientes hace parte de los pilares del respeto.

Honestidad: Este es un valor fundamental para Corazón Contento, por lo cual siempre trabaja en ofrecer productos de calidad a un “precio justo”, tratando de obtener una rentabilidad promedio de acuerdo a las condiciones del mercado. De igual forma la empresa debe asumir cualquier error ocasionado en la prestación del servicio, ya sea con la devolución del dinero por insatisfacción del cliente o incumplimientos en la entrega como en una retribución adicional al servicio contratado. La publicidad engañosa es una actividad que va en contra

de este valor, por lo que la empresa debe entregar el servicio tal cual se ofrece sin realizar ningún tipo de modificación que no sea exigida por el cliente.

Actitud de Servicio: Corazón Contento se preocupa por tener una buena comunicación con sus clientes en todos los canales de servicio; procurando siempre ofrecer una información clara, recibir con buena disposición tanto las quejas como recomendaciones. La paciencia, tolerancia y amabilidad son de igual forma valores implícitos dentro de la actitud de servicio.

Compromiso: Para Corazón Contento es el valor más importante con el que cuenta la empresa. El compromiso no solo se adquiere cuando un cliente contrata un servicio y este debe ser entregado de acuerdo a los requerimientos físicos y especificaciones de tiempo y lugar sin importar condiciones climáticas o inconvenientes personales que puedan presentársele a la empresa. Si no que además la empresa está comprometida con la sociedad procurando que sus acciones causen un beneficio para el mayor número de personas posibles no solo para ella misma.

9.2. Identidad Corporativa

Figura 1. Logotipo de la organización



Fuente: elaboración propia.

9.3. Estructura Organizacional

Corazón Contento tiene una estructura unipersonal, en donde su gerente es al mismo tiempo dueño de la empresa y realiza todas las actividades bajo las cuales opera, convirtiéndose de igual forma en el único empleado.

La empresa unipersonal ⁵² es definida como: “aquella por la cual una persona ya sea natural o jurídica, destina parte de sus activos para crear una empresa de único propietario. La Ley 1014 del 2006 le da forma al concepto de empresa unipersonal en donde se busca promover el espíritu emprendedor dentro del ciudadano colombiano, facilitándole todos los principios normativos y el marco jurídico para la creación de empresa”.

⁵² Boletín informativo No. 24. Universidad EAFIT.
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultoriocontable/Documents/boletines/comercial-laboral/b4.pdf>

9.4. Portafolio de Productos y Servicios

La empresa tiene un portafolio de servicios que abarca desde Desayunos personalizados, Meriendas Sorpresas, Cajas de Dulces, Anchetas, Empaques para regalos, Tarjetas de Felicitación hasta Arreglos Florales.

Siendo los desayunos el servicio con más demanda se cuenta con 4 tipos de menús y estilos de empaque predeterminados pero que el cliente puede ajustar o personalizar de acuerdo a su preferencia:

Nuestro Menú

Presentación Caja Tipo Lochera

INGREDIENTES BÁSICOS

- PAN RELLENO Ó SANDWICH
- BEBIDA CALIENTE Ó FRÍA
- FRUTA Ó SNACK
- YOGURT con cereal Ó POSTRE

Incluye: Flor ó Pin decorativo
Tarjeta de Felicitación
Mensaje Personalizado con Foto

VALOR: \$ 25.000 **Domicilio incluido***

* Si la entrega es dentro de la ciudad



Nuestro Menú

Presentación Caja Abierta Pequeña con Fotos

OPCIÓN 1

- HUEVOS AL GUSTO
- PAN Ó AREPA
- BEBIDA CALIENTE Ó FRÍA
- FRUTA Ó SNACK
- CEREAL Ó POSTRE con yogurt

OPCIÓN 2

- PANCAKES Ó WAFFLES
- Con Fruta, Miel y Yogurt ó
- Con Jamón, Queso, Lechuga y Tomate
- BEBIDA CALIENTE Ó FRÍA
- CEREAL Ó SNACK

VALOR: \$ 35.000 **Domicilio incluido***

* Si la entrega es dentro de la ciudad

Incluye Tarjeta de Felicitación, Mensajes, Personalización y Secuencia de 3 Fotos



Nuestro Menú

SE PUEDE PERSONALIZAR CON CUALQUIER TEMÁTICA

Presentación Caja Cerrada Grande con Fotos

INGREDIENTES BÁSICOS

- HUEVOS Ó PANCAKES
- BEBIDA CALIENTE
- BEBIDA FRÍA
- FRUTA Ó SNACK
- CEREAL Ó POSTRE

VALOR: \$ 40.000 **Domicilio incluido***

* Si la entrega es dentro de la ciudad

Incluye Tarjeta de Felicitación, Mensajes, Personalización y Secuencia de 6 Fotos



Nuestro Menú

SE PUEDE PERSONALIZAR CON LA TEMÁTICA Y COLOR QUE SE DESEE

Presentación Caja Abierta Grande con Fotos

INGREDIENTES BÁSICOS

- HUEVOS Ó PANCAKES
- BEBIDA CALIENTE
- BEBIDA FRÍA
- CEREAL Ó FRUTA
- SNACK
- TORTA MINI Ó FLORES

VALOR: \$ 45.000 **Domicilio incluido***

* Si la entrega es dentro de la ciudad

Incluye Tarjeta de Felicitación, Mensajes, Personalización y Secuencia de 4 Fotos



10. ANALISIS EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones están inmersas dentro de un entorno que influye sobre ellas, por ello se hace necesario determinar cómo mantenerse y mejorar cada día. Mediante la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas, se pudieron observar las situaciones actuales de cada tipo de entorno.

10.1. Entorno Geofísico:

En el entorno geofísico se encuentran variables claves como: la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc. En este caso se consideraron las variables de localización de Guadalajara de Buga, su superficie, extensión y su clima. Esta información fue obtenida de diferentes fuentes secundarias.

Tabla 1. Análisis del Macro-ambiente: Entorno Geofísico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ENTORNO: GEOFÍSICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Localización de Guadalajara de Buga	O				X
Superficie del Municipio	A/O	X			X
Extensión	O			X	
Clima de la Región	O			X	

Fuente: Elaboración Propia

10.1.1 Localización de Guadalajara de Buga

De acuerdo con la información descrita en el anuario del municipio para el año 2017⁵³, Guadalajara de Buga tiene cercanía con varias veredas y municipios de esta forma: **Norte:** con el municipio de San Pedro, por el perímetro rural por la Quebrada Presidente, desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura

⁵³ Anuario Estadístico Guadalajara de Buga 2017. [Consultado el 20 de septiembre de 2019] Disponible en línea: <http://www.guadalajaradebuga-valle.gov.co/municipio/anuario-estadistico-guadalajara-de-buga-2017> (p.43)

en el Río Cauca y con el municipio de Tuluá, por el Río Tuluá hasta el nacimiento en el Páramo de Barragán en la Cordillera Central. **Oriente:** Con el departamento del Tolima, por la Sierra Alta de la Cordillera Central desde el nacimiento del Río Tuluá hasta un punto frente al nacimiento del Río Sonso. **Sur:** Con los municipios de Ginebra y de El cerrito y con el perímetro rural de Guacarí, por el Río Sonso desde su nacimiento en la Cordillera Central hasta su desembocadura en el Río Cauca. **Occidente:** Con el perímetro rural del municipio de Yotoco, por el Río Cauca desde la desembocadura del Río Sonso hasta la Quebrada de Presidente.

Al mismo tiempo Guadalajara de Buga es un nodo de articulación de los tres sistemas viales más importantes del suroccidente de Colombia que son el corredor vial Bogotá – Buenaventura, la vía Buga – Eje Cafetero – norte/ centro del país y la vía Buga – Cali – sur del País. Esta localización estratégica se refuerza por las óptimas condiciones de las vías nacionales, la disponibilidad de una red férrea, la conexión con el puerto sobre el Pacífico y la cercanía al aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón, todos los cuales facilitan la integración de la subregión con el resto del país y con el mundo. Actualmente avanzan las obras de construcción de la doble calzada Buga– Buenaventura que permitirá disminuir el tiempo de recorrido en ese trayecto a dos horas reduciendo los costos del transporte.

Esta variable representa una oportunidad mayor para la empresa ya que podría expandir sus operaciones hacia estos municipios cercanos por la facilidad en la comunicación y transporte. A nivel local la localización estratégica de Buga representa de igual manera una oportunidad para el sostenimiento y fortalecimiento de las empresas en conjunto con el desarrollo y prosperidad del municipio.

10.1.2 Superficie del Municipio

Guadalajara de Buga tiene una superficie de 832 km², es un municipio pequeño en comparación con Tuluá (910.6 km²) y Palmira (1.123 km²) esta variable representa una oportunidad mayor para la empresa, por ser una ciudad pequeña se facilita el transporte y distribución de los productos además de una disminución de costos

permitiendo obtener un mayor margen de utilidad en comparación con otras ciudades más grandes donde las distancias son muy amplias y el cliente debe asumir un costo mayor por el domicilio. Pero a la vez representa una amenaza, ya que en una ciudad pequeña es fácil que se sature el mercado por el surgimiento de empresas que ofrezcan servicios o productos similares.

10.1.3 Extensión

El casco urbano de Buga tiene una extensión es de 16.2 km² lo cual representa una muy pequeña parte del total de la superficie del municipio (873 km²). Mientras que la zona rural tiene una extensión de 816 km², conformada por 11 corregimientos y alrededor de 35 veredas; Por zona geográfica, el 86.16% de la población se ubica en la zona urbana con 98.908 habitantes y en la rural el 13.84% con 15.890 habitantes.

La población de la zona rural representa una oportunidad de crecimiento para la empresa, y es un mercado actualmente desatendido, pero se considera como una oportunidad menor al tener en cuenta las difíciles condiciones de las vías de acceso a estos lugares.

10.1.3 Clima de la Región

El clima promedio de Guadalajara de Buga es de aproximadamente 23 grados centígrados convirtiéndola en una región cálida con pocos días de lluvia, lo cual representa una oportunidad menor para la empresa porque puede transportar sus productos en motocicleta, mientras que en días lluviosos debe buscar otros medios de transporte para así evitar deterioro de los empaques y posibles accidentes. Además, la región cuenta con cuatro pisos térmicos lo que es propicio para que esta desarrolle otras actividades económicas como la agricultura; pudiéndose encontrar fácilmente en el mercado una variedad de frutas y verduras frescas que son la materia prima para preparar los desayunos y meriendas que comercializa la empresa.

10.2. Entorno Político / Legal

Para el análisis de este entorno, se tuvo en cuenta toda aquella reglamentación establecida por la legislación nacional y municipal que tuvieran relación con la actividad de la empresa.

Tabla 2. Análisis del Macro-ambiente: Entorno Político / Legal

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ENTORNO: POLÍTICO / LEGAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Decreto 410 de 1971: Registro Mercantil	A/O		X		X
Ley 178 de 1994: Propiedad Industrial	O			X	
Decreto 934 de 2003: Fondo Emprender	O				X
Resolución 2674 de 2013: Requisitos Sanitarios y BPM	A		X		
GTC 180 ICONTEC: Responsabilidad Social Empresarial	O			X	
Norma ISO 14001 de 2015: Gestión Ambiental	O			X	
Proyecto de Ley: Prohibición del uso del icopor en Colombia. Proyecto de Ley: Prohibición de plástico de un solo uso.	A/O		X	X	

Fuente: Elaboración Propia

10.2.1 Decreto 410 de 1971: Registro Mercantil

Según el Título I del libro primero del Código de Comercio de la República de Colombia en los artículos 10 al 18, plantea que son comerciantes las personas que ejerzan alguna profesión u oficio que la ley considere mercantil, sea que la actividad sea ejecutada por la misma persona o por un tercero o apoderado.

Para ser comerciante es necesario estar matriculado en el registro mercantil, que es el que le permite acreditar públicamente su calidad de comerciante, además de darle acceso a bases de datos de posibles clientes. Esta matrícula es renovable. Para obtener este registro es necesario cumplir con unos requisitos básicos que se

estipulan en el Artículo 19 del Segundo Capítulo. También se requiere tener un establecimiento de comercio abierto y darlo a conocer por algún medio.

El registro mercantil es un deber comercial en mayor grado para empresas que cuentan con un local físico, aunque las empresas que funcionan de forma virtual también deberían de realizarlo no hay una presión como tal para realizar dicho trámite. Pero si se observa desde el punto económico representa una amenaza menor para las microempresas que están iniciando sus actividades; ya que el monto del registro oscila alrededor de los \$ 250.000, al ser una empresa con un número menor de 10 empleados debe cancelar un valor de \$43.000 pesos mensuales (Tarifa a partir del 2 de enero de 2019) lo cual acarrea costos adicionales para la misma.

Desde otro punto de vista, el registro mercantil constituye una gran oportunidad para las empresas al formalizarse porque adquiere una figura legal y comercial que los posiciona de mejor manera en el mercado y crea confianza y credibilidad ante los clientes lo que puede permitir que se consoliden nuevos negocios como por ejemplo el servicio de “catering” para atender eventos empresariales de alta envergadura. De igual forma mediante el registro se puede proteger la propiedad intelectual de la empresa ya que el registro de la marca actualmente oscila entre los \$ 800.000 pesos.

10.2.2 Ley 178 de 1994: Propiedad Industrial

La Ley de Propiedad Industrial busca proteger las patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de comercio, las marcas de servicio, el nombre comercial, las indicaciones de procedencia o denominaciones de origen, así como la represión de la competencia desleal. Esto sin duda representa una oportunidad para poder proteger el trabajo que desarrolla la empresa estando en un medio tan competitivo.

La mejor manera de proteger la propiedad intelectual es mediante el registro de la marca; la marca permite que los consumidores identifiquen el producto o servicio y

lo recuerden, de forma que puedan diferenciarlo de uno igual o semejante ofrecido por otro empresario. Los consumidores son más propensos a adquirir un producto del cual recuerdan la marca que de aquellos que no logran identificar. Así mismo, la marca representa en la mente del consumidor una determinada calidad del producto o servicio. Aunque es una opción que la empresa puede aprovechar, en este análisis se ve como una oportunidad menor ya que actualmente no representa un beneficio significativo, pero si acarrea costos adicionales.

10.2.3 Decreto 934 de 2003: Fondo Emprender

El Fondo Emprender tiene como objeto exclusivo financiar iniciativas empresariales, pueden acceder a los recursos del fondo los estudiantes que haya concluido materias, dentro de los últimos veinticuatro (24) meses, de un programa de educación superior de pregrado, reconocido por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que las complementen, modifiquen o adicionen. También un técnico, tecnólogo, profesional universitario de pregrado, posgrado, maestría y/o doctorado de instituciones nacionales o extranjeras, que haya culminado y obtenido el título de un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con la legislación colombiana, lo cual significa que la empresa cumple con los requisitos para acceder a estos recursos y presentar su plan de trabajo lo que se convierte en una oportunidad mayor para ella ya que de lograr la aceptación del proyecto puede contar con recursos que le permitirán mejorar sus procesos y ampliar su infraestructura.

10.2.4 Resolución 2674 de 2013: Requisitos sanitarios y BPM

De acuerdo a esta resolución las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos, se ceñirán a los principios de las buenas prácticas de manufactura. Todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos. Igualmente,

deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen o desempeñen, con el fin de que se encuentren en capacidad de adoptar las precauciones y medidas preventivas necesarias para evitar la contaminación o deterioro de los alimentos.

La manipulación de alimentos es uno de los procesos principales que desarrolla la empresa y de los cuales depende en gran parte su actividad económica por lo que mantener estos requisitos y buenas practicas es de vital importancia, se considera como una amenaza menor por el hecho de que esta resolución describe variedad de procedimientos que deben llevarse y para los cuales la empresa aún no tiene la capacidad de suplir pero que con el tiempo y su mejoramiento continuo logrará solventar.

10.2.5 GTC 180 ICONTEC: Responsabilidad social empresarial

La GTC 180 más allá de una norma es una guía para aquellos empresarios que deseen adquirir este compromiso. La responsabilidad social implica una visión integral de la sociedad y su desarrollo, que comprende las dimensiones social, ambiental y económica de las organizaciones, y entiende que el crecimiento económico y la productividad están asociados con las mejoras en la calidad de vida de las personas y la vigencia de organizaciones comprometidas con las libertades y los derechos humanos, y el cuidado del medio ambiente. Es un compromiso voluntario que puede ejercer la empresa por lo cual se considera como una oportunidad para realizar acciones que fomenten el desarrollo de la sociedad.

10.2.6 Norma ISO 14001 de 2006: Gestión Ambiental

La norma ISO 14001 proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma internacional especifica todos los requisitos necesarios para establecer un Sistema de Gestión Ambiental en una organización, esto puede ser utilizado para mejorar su

desempeño ambiental por lo que sin duda representa una oportunidad para el mejoramiento continuo. Esta norma puede ser utilizada por la empresa no con el fin de adquirir la certificación sino para gestionar estrategias ambientales de forma sistemática que contribuya con la sostenibilidad y sus objetivos ambientales y organizacionales, por lo que se considera como una oportunidad.

10.2.7 Proyecto de Ley: Prohibición del uso de icopor en Colombia.

Proyecto de Ley: Prohibición de plástico de un solo uso.

En el presente año se radicaron en el Senado de la Republica dos proyectos de ley que buscan prohibir el uso, producción y comercialización del poliestireno expandido, conocido en Colombia como Icopor y prohibir el uso de plástico de un solo uso. Según la revista Semana en una nota publicada el 26 de marzo de 2019, estos proyectos buscan mitigar los impactos ambientales que tiene el Icopor en la salud humana y los recipientes de un solo uso en el ambiente.

El icopor y otros recipientes de plástico denominados como “desechables” son usados por un periodo corto de tiempo, e incluso de un único uso, el icopor es un material derivado del petróleo y es químicamente inerte por lo que se ha clasificado como no biodegradable, ya que tarda en descomponerse alrededor de 500 años. Para minimizar el impacto de la prohibición en la industria y las familias que dependen de la elaboración y comercialización de estos materiales, los proyectos prevén un tiempo de transición de cinco años para que sean sustituidos gradualmente por elementos biodegradables.⁵⁴

En su gran mayoría las empresas que ofrecen desayunos utilizan recipientes de plástico e icopor debido a su bajo costo y practicidad en comparación con el vidrio y recipientes biodegradables; de aceptarse esta Ley estas empresas deberán aumentar sus costos al tener que utilizar recipientes hechos de otro material

⁵⁴ Revista Semana: Sección de Medio Ambiente.

Disponible en: <https://sostenibilidad.semana.com/medio-ambiente/articulo/colombia-da-un-paso-hacia-la-prohibicion-de-los-plasticos-de-un-solo-uso/43504>

diferente al plástico e icopor y esto se encuentran en el mercado a un mayor costo lo cual representa una amenaza al verse afectada su rentabilidad, como Corazón Contento ya ha empezado a implementar estrategias como el uso de recipientes biodegradables en cartón y recipientes de aluminio esta variable representa una oportunidad en la cual debe seguir trabajando hasta lograr sus objetivos.

10.3. Entorno Demográfico

Tabla 3: Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Demográfico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ENTORNO: DEMOGRÁFICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Decrecimiento Poblacional	A		X		
Edad de la población local	O				X
Sexo de los habitantes del municipio	O				X
Estrato Socioeconómico	O			X	

Fuente: Elaboración propia

10.3.1. Decrecimiento de la Población de Guadalajara de Buga

La población total del municipio de Guadalajara de Buga según proyección DANE es 114.798 que representan el 2.44% de la población departamental. Para el año 2016 fue de 115.026 habitantes presentándose una disminución 228 habitantes. De acuerdo a los informes de las registradurías del municipio el número de registros de nacimiento para diciembre del 2017 fue de 152, que comparado con diciembre del año 2016 en donde se registraron 188 niños.

La tasa de crecimiento poblacional (DANE, para el período 2005 a 2020). En el caso particular de Guadalajara de Buga presenta un decrecimiento, por lo cual incurre en una pérdida en el posicionamiento entre las ciudades más pobladas del país.

Esta variable refleja una amenaza, pero se considera menor ya que el porcentaje de disminución no es alto y en el caso de la empresa la mayoría de sus clientes están en edad joven y pueden seguir demandando sus servicios por varios años más.

10.3.2. Edad de la Población Local

De acuerdo con el anuario del municipio del año 2017, El mayor índice de población está compuesto por jóvenes con edades entre los 25 a 29 años (9.274) y con edades entre los 20 a 24 años (9.088), lo que representan una oportunidad mayor para la empresa ya que sus principales clientes corresponden a esta edad y por ser una población joven se adaptan fácilmente a las tendencias del mercado lo que permite la innovación.

10.3.3. Sexo de los habitantes del municipio

De igual forma el anuario del municipio también documenta que para el año 2017, de los 114.798 habitantes el 49% de esta cifra corresponde a los hombres y el 51% a las mujeres, lo que nos indica que la población femenina es predominante, y esto representa una oportunidad mayor para la empresa ya que tradicionalmente las mujeres son más detallistas que los hombres, esto lo vio reflejado la empresa en fechas especiales como amor y amistad en donde el porcentaje de mujeres que compraron desayunos o cajas de dulces fue del 95% mientras que los hombres que compraron tan solo representan el 5% de las ventas totales.

10.3.5. Estrato Socioeconómico

Según cifras del DANE consignadas en el anuario del municipio para el año 2017, el mayor número de la población se encuentra focalizado en las comunas 3 y 5 cuyos estratos se encuentran entre 1 y 3, al ser catalogados los desayunos sorpresa como un servicio de lujo para obsequiar en fechas especiales, mas allá de una

amenaza esto representa una oportunidad para la empresa al incluir en su catálogo opciones de bajo costo, pero con la mayor calidad.

10.4. Entorno Económico

Tabla 4: Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Económico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ENTORNO: ECONÓMICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento económico (PIB) e Inflación (IPC)	A/O		X		X
Población Empresarial del Municipio	O				X
Tasa de Desempleo	A		X		

Fuente: Elaboración propia

10.4.1. Crecimiento económico (PIB) e Inflación (IPC)

Según reportes del DANE, Durante el primer semestre de 2019, respecto al mismo periodo del año anterior, el crecimiento del Producto Interno Bruto es de 3,0%. Entre las actividades que más explican este comportamiento se encuentra el comercio al por mayor y al por menor; y los servicios de comida representando un crecimiento del 4,4%. Si bien sabemos el IPC es una medida del cambio (variación) en el precio de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares del país conocido como canasta. Según reporte del DANE, en lo que va corrido del año la división de Alimentos y bebidas no alcohólicas tuvo una variación del 5,8% del IPC y se ubica por encima del promedio nacional (3.03%). Las cifras también arrojan que la alimentación tiene un peso del 0.87% en la canasta familiar. Esto sin duda representa una oportunidad mayor para la empresa ya que sus actividades dependen del comercio y la alimentación sigue siendo una necesidad básica que siempre busca nuevas formas de suplirse.

Sin embargo, el reporte del DANE para el mes de agosto del 2019, en el IPC se registró una variación de 0,09% en comparación con julio de 2019, siete divisiones se ubicaron por encima del promedio nacional (0,09%): Restaurantes y hoteles (0,32%), Salud (0,30%), Prendas de vestir y calzado (0,22%), Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles (0,16%), Bienes y servicios diversos (0,16%), Educación (0,11%) y, por último, Transporte (0,10%). Por debajo se ubicaron: Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,04%), Bebidas alcohólicas y tabaco (-0,08%), Alimentos y bebidas no alcohólicas (-0,13%), Información y comunicación (-0,18%) y, por último, Recreación y cultura (-0,26%). Aquí podemos ver una disminución en los gastos de alimentos que puede representar una amenaza menor para la empresa al bajar su volumen de ventas, pero que a su vez responde a la temporada de vacaciones por lo que se ve un alza en el consumo en restaurantes, hoteles y alojamiento. La empresa debe tener en cuenta estas variaciones en la canasta familiar para diseñar estrategias que le permitan mitigar el impacto de la disminución de las ventas en determinados meses del año.

10.4.2. Población Empresarial del Municipio

La Composición Empresarial del área de jurisdicción de la Cámara de Comercio de Buga comprende la población empresarial del municipio de Guadalajara de Buga, los municipios de El Cerrito, Guacarí, Ginebra, Calima - El Darién, Restrepo, San Pedro y Yotoco. El municipio de Guadalajara de Buga cuenta con la mayor población empresarial con 4.155 empresas (54,57%), seguido del municipio de El Cerrito con 1.274 (16,73%). La principal actividad económica del municipio es el comercio representando el 47,18% para el año 2017 con un nivel de crecimiento del 2,54% en comparación al año 2016 que era del 46,74%.

En estas cifras se ve reflejado que el municipio presenta una estabilidad para la creación de empresas sobre todo para aquellas cuyas actividades estén relacionadas con el comercio, ya que la Cámara de Comercio y algunos entes

gubernamentales han incentivado el fortalecimiento de estos proyectos brindando asesorías, acompañamientos y capacitaciones. La economía de la ciudad representa una oportunidad mayor para el surgimiento y estabilidad empresarial.

10.4.3. Tasa de Desempleo

Para el mes de julio de 2019, la tasa de desempleo nacional fue 10,7%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a julio de 2018 (9,7%). La tasa de ocupación se ubicó en 56,2%, lo que significó una disminución de 1,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2018 (57,4%). El desempleo acarrea para las personas una disminución de sus ingresos económicos por lo cual se ve afectado el gasto en la canasta familiar. Para la empresa representa una amenaza menor ya que el porcentaje de aumento no es muy alto y sus ventas no se han visto afectadas, pero a futuro es un factor que puede influir en su rentabilidad.

10.5. Entorno Sociocultural

Tabla 5: Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Sociocultural

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ENTORNO: SOCIOCULTURAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Buga es un pueblo patrimonio de Colombia	O			X	
Gastronomía del Valle del Cauca	O				X
Fechas especiales en Colombia	O				X
Sociedad de las 3b	A	X			

Fuente: Elaboración propia

10.5.1. Buga es un pueblo patrimonio de Colombia

El municipio de Buga hace parte de la Red de Pueblos Patrimonio de Colombia, al igual que otras quince poblaciones del país, esto le permite tener privilegios como

acceso a recursos económicos por parte del gobierno, a circuitos internacionales de turismo y la presencia de más turistas, entre ellos, muchos peregrinos, ya que a Buga llegan más de tres millones de visitantes al año. Según una nota publicada por el periódico el Tiempo⁵⁵: Buga fue escogida por su riqueza patrimonial arquitectónica, cultural y religiosa; es de los pocos municipios del país que conserva más de 443 años de historia con grandes vestigios, donde hay calles semi-peatonalizadas, plazoletas, edificaciones e imponentes templos, como el de San Francisco y la Basílica del Señor de Los Milagros, construida hace más de un siglo, lo que la convierte en un verdadero destino del turismo cultural y religioso.

Esta variable representa para la empresa una oportunidad de crecimiento en paralelo al crecimiento de la ciudad por la entrada de más recursos. También se debe ver como oportunidad el hecho de que la ciudad empiece a ser reconocida a nivel mundial por la visita de turistas de todas partes del mundo.

10.5.2. Gastronomía del Valle del Cauca

La gastronomía vallecaucana es reconocida por ser una de las más ricas y diversas de toda Colombia, en ella se encuentran una combinación de platos típicos de la cultura Afro colombiana y de España, este fenómeno de apropiación existe desde la época de la conquista. En cuanto a la oferta gastronómica en Guadalajara de Buga, se pueden encontrar delicias como el sancocho de gallina en fogón de leña, arepas preparadas con pollo desmechado, Las tostadas de plátano verde con hogao, el arroz atollado, la sopa de tortilla, los aborrajados, arepa de choclo y empanadas. También el chontaduro, champús y la lulada, o un delicioso raspado con frutas llamado cholado. Es de resaltar la importancia de la cercanía de las costas las cuales con su inmensa variedad de ingredientes forman parte fundamental de muchos de los platos de la cocina bugueña y vallecaucana en

⁵⁵ El Tiempo: Archivo Histórico.

Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12979434>

comidas dulces se puede encontrar el Manjar Blanco, las cocadas, conservas, jaleas y cristalizados de limón y naranja. La variedad de platos y sabores que son típicos de la región sin duda representan una oportunidad para la empresa ya que sus actividades dependen directamente de ellos y se pueden realizar diferentes preparaciones explotando la gastronomía local.

10.5.3. Fechas especiales en Colombia

Las fiestas hacen parte de la identidad cultural de un país, región o comunidad. Según una nota del periódico el Tiempo: Colombia es el país más festivo de América Latina: “Desde la época precolombina, los rituales y ceremonias hacen parte de la cultura del colombiano, que luego se enriqueció con la aparición de carnavales y reinados de todo y para todos los gustos. No importa cuál sea el motivo, lo importante es festejar algo”.⁵⁶ Las celebraciones como el día de la madre, día del padre, amor y amistad entre otros, son tradiciones que han nacido por creencias religiosas o tomadas de otros países. La Revista portafolio en un artículo publicado en mayo de 2019 menciona que los resultados obtenidos en una encuesta realizada por Fenalco, arrojaron que el 90% de los ciudadanos gasta en promedio \$200.000 en la celebración del Día de la Madre, entre alimentación y detalles para mamá, esposa, hermana o hija. Durante el año se celebran diferentes fechas empezando por San Valentín en Febrero hasta Navidad en Diciembre para una empresa como Corazón Contento representa una gran oportunidad al incrementar su volumen de ventas en estas épocas en los que se ha vuelto tendencia obsequiar desayunos y anchetas con chocolates y flores.

⁵⁶ El Tiempo: Colombia el país con más fiestas.
Disponible en: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1636591>

10.5.4. Sociedad de las 3b

La expresión de las 3b es una tendencia cultural que está ligada con el entorno económico por ser una estrategia de mercado mundialmente utilizada y que ha venido creciendo, este incremento se debe a que algunos empresarios creen que al vender más barato pueden captar un mayor porcentaje del mercado que si bien al corto plazo puede lograrse, pero a costa de una baja rentabilidad que termina afectando a otras empresas, las cuales no pueden competir frente a precios tan bajos y se ve amenazada su supervivencia al tener que bajar sus costos y de cierto modo “regalar” su trabajo por no perder su participación en el mercado. La innovación es importante para poder obtener una diferenciación en el mercado. También en los consumidores esta tendencia está ligada con su situación económica pero también por sus expectativas y requerimientos, por lo que muchas veces sacrifican la calidad por obtener un bajo precio.

10.6. Entorno Tecnológico

Tabla 6: Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Tecnológico

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ENTORNO: TECNOLÓGICO					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Comercio Electrónico o E-Commerce	A/O		X		X
Redes Sociales y aplicaciones móviles	A/O		X		X

Fuente: Elaboración propia

10.6.1. Comercio Electrónico o E-Commerce

El Comercio electrónico está relacionado con todas las transacciones comerciales que se realizan por medio de internet, ya sea en la web o en un aplicativo móvil; en donde se vende, compra, se hace mercadeo y se suministra información de

productos y servicios. Según una encuesta Nielsen publicada en enero de 2019 ⁵⁷, durante ese mes fueron realizadas en Colombia 8 millones de visitas a páginas web de Comercio Electrónico, 135.000 más que en el mismo mes de 2018. El 57% de este tráfico fue realizado a través de un dispositivo móvil.

Los resultados también arrojaron que, de los consumidores online, el 46% fueron hombres y el 54% mujeres. Además, de que el 41% de los usuarios tienen edades entre 25 y 34 años de edad.

El comercio electrónico sin duda representa una oportunidad para las empresas comercializar sus productos y servicios, ya que permite ahorrar costos; Corazón Contento no tiene un local físico sino una Tienda virtual por medio de las diferentes redes sociales donde promociona y vende sus productos, una de las ventajas de esta forma de comercio electrónico es el ahorro en gastos de arrendamiento e infraestructura, además de disminución en costos de publicidad y mercadeo y lo más importante permite eliminar distancias geográficas de una forma rápida y fácil.

Aunque a simple vista sean más los beneficios de tener una tienda virtual deben de tenerse en cuenta también de que no todas las personas tienen acceso a internet o saben del manejo de este, por lo cual el tener solo una tienda online reduce la credibilidad y confianza en algunos clientes, que prefieren ir personalmente a la tienda y escoger lo que van a comprar, esto ocurre de igual forma a la hora de realizar el pago. Otro de los aspectos a tener en cuenta es que el internet es una red inestable que puede ser hackeada o presentar inconvenientes de conectividad, perdiendo la comunicación con el cliente que es vital en el proceso de compra; estos son casos remotos con poca ocurrencia pero que deben considerarse como amenazas menores.

⁵⁷ Nielsen: E-commerce en Colombia

Disponible en: <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2019/e-commerce-en-colombia-enero-2019/>

10.6.2. Redes Sociales y aplicaciones móviles

Las redes sociales es una de las herramientas que más utiliza el comercio electrónico para operar ya que son muchas las personas que tienen al menos una cuenta de red social; las más utilizadas son WhatsApp, Facebook e Instagram.

Whatsapp es una aplicación móvil que permite enviar mensajes, fotos, videos, audios, documentos entre otros, su uso es gratuito y es una aplicación con un manejo muy sencillo por lo que es mundialmente utilizada. La empresa utiliza esta aplicación para comunicarse con sus clientes de forma directa, por este medio puede enviarle fotografías de los menús disponibles y tipos de empaque y decoración facilitando la compra de los productos.

Facebook e Instagram son plataformas web que cuentan también con aplicativos móviles que permiten crear cuentas en donde se puede compartir información personal como fotos y videos a familiares y amigos que sigan la cuenta, son herramientas útiles para publicitar fotografías de los desayunos y diferentes empaques y permite una relación más cercana con los clientes en donde ellos pueden ver todo el historial de la empresa en entregas realizadas, a su vez estas aplicaciones poseen otras herramientas que permiten editar fotos y videos lo que hace que la publicidad sea más eficaz. Los aplicativos de los bancos son también utilizados para facilitar el contacto con los clientes y las transacciones de dinero, así mismo como aplicativos para creación de avisos y edición de fotos y videos fortalecen el proceso de mercado y publicidad.

La desventaja de estas herramientas es la privacidad de los datos personales, pero sobre todo el plagio de los diseños por parte de los competidores lo cual puede considerarse como una amenaza que debe ser contrarrestada mediante la innovación constante y la diversificación y diferenciación de la marca.

10.7. Entorno Medio-Ambiental

Tabla 7: Análisis del Macro-Ambiente: Entorno Medio-Ambiental

GUÍA DE ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ENTORNO: MEDIO-AMBIENTAL					
VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Contaminación por utilización de recipientes de un solo uso	A	X			
Uso de recipientes biodegradables	A/O		X		X
Falta de conciencia ambiental	A/O		X		X

Fuente: Elaboración propia

10.7.1 Contaminación por utilización de recipientes de un solo uso

Como se pudo analizar en el entorno legal se pretende prohibir en Colombia el uso de recipientes de un solo uso principalmente fabricados en plástico e icopor, las razones ambientales de este suceso es que estos recipientes son usados una sola vez y luego desechados lo que incrementa la acumulación de basura. El problema radica en que no hay cultura de reciclaje y que los elementos con que son realizados estos recipientes en su gran mayoría no son degradables y permanecen en el planeta por millones de años. Un agravante a este problema es la utilización desmedida de estos recipientes en reuniones de todo tipo al igual que los globos, de igual forma muchas empresas dedicadas al comercio de desayunos sorpresa utilizan estos empaques para transportar los alimentos por su bajo costo.

10.7.2 Uso de recipientes biodegradables

Los recipientes biodegradables son aquellos que al ser arrojados a la basura se degradan naturalmente de modo rápido lo que reduce el impacto ambiental por la acumulación de basuras. Su proceso de fabricación tiene un costo elevado por lo que se limita su producción en masa esto hace que sean de difícil presencia en el mercado y que su valor monetario sea alto. La empresa ha logrado hacer la

transición hacia estos recipientes de forma estratégica por lo que esta variable representa una ventaja competitiva y oportunidad mayor de diferenciación en el mercado, pero a la vez resulta ser una amenaza por el costo y difícil adquisición de estos elementos, por lo cual se está en la constante búsqueda de diferentes opciones eco-amigables.

10.7.3 Falta de conciencia ambiental

La conciencia ambiental es algo que falta en la sociedad, por esa razón no hay una cultura de reciclaje ni reutilización de las cosas, lo que si se evidencia es la fuerte tendencia al consumismo. Las personas compran muchas cosas que usan durante determinado tiempo y luego desechan. Muchos de esos desechos se acumulan en el planeta millones de años, sin que nadie los use, extralimitando la capacidad de almacenamiento que tiene el planeta. Esta variable se considera como una amenaza menor para la empresa ya que la falta de interés por temas ambientales de la comunidad no ha influido de manera negativa en las ventas, pero si se considera una oportunidad para la creación de esa conciencia ambiental que hace falta a nivel no solo local sino mundial.

11. Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE

Continuando con el proceso de análisis externo, se construirá una matriz de evaluación de factores externos – MEFE, utilizando las variables más influyentes en la situación identificada en la empresa (diez oportunidades, diez amenazas) tomadas de la guía de análisis del macro-ambiente; a cada variable se le asigna un peso de manera porcentual y de manera proporcional, la siguiente columna tiene una calificación para determinar su impacto, 1 quiere decir que se considera una amenaza mayor, 2 se considera una amenaza menor, 3 se considera una oportunidad menor, y 4 se considera una oportunidad mayor. El peso ponderado se refiere a la multiplicación del peso por la calificación asignados a cada variable. Dentro de los valores totales, la última columna de la derecha, es la sumatoria de todos los pesos ponderados, si el entorno de la organización tiene una calificación

de 2.5, quiere decir que se encuentra dentro de lo normal, si la calificación es menor, quiere decir que el entorno es hostil, de lo contrario, una calificación por encima quiere decir que el entorno es favorable.

Tabla 8: Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE

Matriz de Evaluación de Factores Externo - MEFE				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO (%)	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
Localización de Guadalajara de Buga	3%	0.03	4	0.12
Superficie del Municipio	2%	0.02	4	0.02
Decreto 934 de 2003: Fondo Emprender	5%	0.05	4	0.20
Norma ISO 14001: Gestión Ambiental	2%	0.02	4	0.08
Proyecto de Ley: Prohibición del uso del icopor en Colombia. Proyecto de Ley: Prohibición de plástico de un solo uso.	1%	0.01	3	0.03
Sexo de los habitantes del municipio	8%	0.08	4	0.32
Crecimiento Económico (PIB)	3%	0.03	4	0.12
Inflación (IPC)	10%	0.10	4	0.40
Festividades en Colombia	5%	0.05	4	0.20
Comercio Electrónico	4%	0.04	4	0.16
Uso de recipientes biodegradables				
AMENAZAS				
Superficie del Municipio	10%	0.10	1	0.10
Registro Mercantil	5%	0.05	2	0.10
Requisitos de BPM	1%	0.01	2	0.02
Decrecimiento de la Población	10%	0.10	2	0.20
Tasa de Desempleo	5%	0.05	2	0.10
Sociedad de las 3b	12%	0.12	1	0.12
Comercio electrónico	6%	0.06	2	0.12
Uso de Redes Sociales y Apps	2%	0.02	2	0.04
Contaminación por utilización de recipientes de un solo uso	3%	0.03	2	0.06
Falta de conciencia ambiental	3%	0.03	2	0.06
TOTAL				
	100%	1		2.57

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE en la tabla número 8, se puede decir que el entorno de la organización es favorable puesto que el valor obtenido (2.57), es superior a 2.5 que es el rango normal.

11.1. Matriz de Evaluación Integrada del Entorno

La matriz de evaluación integrada del entorno, se divide en cuatro columnas , la primera de ellas corresponde a las variables clave, en esta se escribe el nombre de las variables más importantes del entorno tomadas de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la justificación y tendencia tomadas de la Guía de Análisis del Macro-Ambiente, en la segunda columna se escribe la relación que tiene la variable con el sector, en la tercera columna se escribe la justificación y la tendencia de la variable, es decir, la explicación técnica de cada variable y en la última columna, se escribe el impacto que tiene la variable sobre la organización.

Tabla 9: Matriz de Evaluación Integrada del Entorno

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Localización de Guadalajara de Buga	Buga está localizada en el centro del valle del cauca y a su alrededor se encuentran varios municipios como San Pedro, Presidente, Tuluá, Sonso, Ginebra, Cerrito, Yotoco, entre otros.	Su localización le permite ser un nodo donde se articulan tres de las vías más importantes del país, la ciudad tiene cercanía con varias veredas y municipios y cuenta con una excelente malla vial lo que facilita la conexión e integración de toda la región.	Al haber facilidad para llegar a estos municipios y veredas, la empresa puede pensar en expandir sus actividades hacia estos lugares, ampliando su cobertura de servicios.
Superficie del Municipio	Buga tiene una superficie de 832 km2	Es una ciudad pequeña en comparación con municipios cercanos como	En las ciudades pequeñas es fácil desplazarse en todos los sentidos; Por lo tanto los

		Tuluá (910.6 km2) y Palmira (1.123 km2)	costos de transporte no son altos y la empresa puede asumirlo dando un valor agregado a sus clientes.
Decreto 934 de 2003: Fondo Emprender	El Fondo Emprender tiene como objeto exclusivo financiar iniciativas empresariales que se eligen mediante la evaluación de estas propuestas.	Pueden presentar sus propuestas estudiantes que hayan concluido materias de un programa de educación superior de pregrado y también un técnico, tecnólogo, profesional universitario de pregrado, posgrado, maestría y/o doctorado de instituciones nacionales o extranjeras, que haya culminado y obtenido el título de un programa de educación superior.	El gerente- propietario de la empresa cumple con los requisitos para poder presentar su iniciativa empresarial y sea tomada en evaluación por el Fondo Emprender para que este ente decida si puede o no financiar el proyecto para su crecimiento.
Norma ISO 14001 de 2015: Gestión Ambiental	Es una norma internacional que especifica todos los requisitos necesarios para establecer un Sistema de Gestión Ambiental en una organización.	La norma ISO 14001 proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, ayudándoles a mejorar su desempeño ambiental.	Esta norma puede ser utilizada por la empresa no con el fin de adquirir la certificación sino para gestionar estrategias ambientales de forma sistemática que contribuya con su sostenibilidad y sus objetivos organizacionales.
Proyecto de Ley: Prohibición del uso del icopor en Colombia. Proyecto de Ley: Prohibición de plástico de un solo uso.	Estos proyectos buscan mitigar los impactos ambientales que tiene el Icopor en la salud humana y los recipientes de un solo uso en el ambiente.	El icopor es un material derivado del petróleo y es químicamente inerte por lo que se ha clasificado como no biodegradable, ya que tarda en descomponerse	En su gran mayoría las empresas que ofrecen desayunos utilizan recipientes de plástico e icopor por su bajo costo y fácil adquisición. La empresa ha logrado reducir en un 70% el uso de estos

		alrededor de 500 años.	recipientes, utilizando otros que no contienen estos materiales.
Sexo de los habitantes del municipio	De los 114.798 habitantes de la ciudad, el 49% de esta cifra corresponde a los hombres y el 51% a las mujeres.	Esta cifra demuestra que la población femenina es predominante dentro de la ciudad, y tradicionalmente las mujeres son más detallistas que los hombres.	En fechas especiales como amor y amistad el porcentaje de mujeres que compraron desayunos o cajas de dulces fue del 95% mientras que los hombres que compraron tan solo representan el 5% de las ventas totales.
Crecimiento económico (PIB) e Inflación (IPC)	Durante el primer semestre de 2019, respecto al mismo periodo del año anterior, el crecimiento del Producto Interno Bruto es de 3,0%. Según reporte del DANE, en lo que va corrido del año la división de Alimentos y bebidas no alcohólicas tuvo una variación del 5,8% del IPC y se ubica por encima del promedio nacional (3.03%).	Entre las actividades que explican el crecimiento del PIB se encuentra el comercio al por mayor y al por menor; y los servicios de comida representando un crecimiento del 4,4%. Las cifras también arrojan que la alimentación tiene un peso del 0.87% en la canasta familiar.	En la sociedad la alimentación sigue siendo una necesidad básica que siempre busca nuevas formas de suplirse, por lo que la empresa debe no solo preocuparse por el empaque de sus productos sino por los alimentos que estos contienen, aprovechando todos los recursos como la variada gastronomía del valle del cauca.
Festividades en Colombia	Las fiestas hacen parte de la identidad cultural de un país, región o comunidad. Colombia es el país más festivo de América Latina y las celebraciones como el día de la madre, día del padre, amor y amistad entre otros, son	Las personas gastan en promedio \$200.000 en la celebración del Día de la Madre, entre alimentación y detalles para mamá, esposa, hermana o hija. Durante el año se celebran diferentes fechas empezando por San Valentín en Febrero hasta	En el día de la madre, día del padre, día de la mujer y amor y amistad se evidencia un incremento en las ventas de la empresa que en promedio es de 3 entregas diarias y para estas fechas es de alrededor de 30 entregas.

	tradiciones que han nacido por creencias religiosas o tomadas de otros países.	Navidad en Diciembre	
Comercio Electrónico	El Comercio electrónico está relacionado con todas las transacciones comerciales que se realizan por medio de internet, ya sea en la web o en un aplicativo móvil; en donde se vende, compra, se hace mercadeo y se suministra información de productos y servicios.	El comercio electrónico permite que las empresas puedan comercializar sus productos y servicios, sin tener un local físico lo que permite ahorrar costos. Los consumidores online, están fraccionados en un 46% por hombres y en un 54% por mujeres. El 41% de estos consumidores tienen edades entre 25 y 34 años de edad. El comercio electrónico permite aminorar las distancias geográficas.	La empresa comercializa sus productos y servicios por medio de plataformas como Instagram, Facebook y WhatsApp. De esta forma las personas pueden observar de forma gráfica como es la presentación, es decir los diferentes estilos y tamaños de empaques, así como los diferentes menús. También se hacen transacciones de dinero mediante los aplicativos de los bancos.
Uso de recipientes biodegradables	Los recipientes biodegradables son aquellos que al ser arrojados a la basura se degradan naturalmente de modo rápido	El uso de estos recipientes reduce el impacto ambiental ya que al ser desechados no permanecen por mucho tiempo en el ambiente, dando espacio a otros desechos y disminuyendo la acumulación de basuras	La empresa utiliza recipientes biodegradables en materiales como cartón, vidrio, aluminio entre otros, lo que le da una ventaja competitiva y un sello distintivo que le permite impulsar una conciencia ambiental a nivel local.
Superficie del Municipio	Guadalajara de Buga tiene una superficie de 832 km ² , es un municipio pequeño en comparación con Tuluá (910.6 km ²)	En una ciudad pequeña es fácil que se sature el mercado por el surgimiento de empresas que ofrezcan servicios o productos	Desde que la empresa inicio sus actividades ha observado la gran cantidad de competidores y el surgimiento de estos a diario, pero

	y Palmira (1.123 km2)	similares, además de la fuerte tendencia que existe actualmente con la compra de desayunos sorpresa.	muy pocas de estas empresas logran un buen volumen de ventas porque no se diferencian de los demás y tienen que competir por precios.
Registro Mercantil	Para ser comerciante es necesario estar matriculado en el registro mercantil para que se acredite públicamente o de manera formal su calidad.	El Código de Comercio plantea que son comerciantes las personas que ejerzan alguna profesión u oficio que la ley considere mercantil, sea que la actividad sea ejecutada por la misma persona o por un tercero o apoderado.	La empresa realiza actividades comerciales mediante el comercio electrónico y recauda dinero por la prestación de servicios; el que no tenga un punto de venta físico no la exime de este deber. Para que pueda operar de manera formal.
Requisitos de BPM	Las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos, se ceñirán a los principios de las buenas prácticas de manufactura.	La manipulación de alimentos deben debe de hacerse bajo los principios básicos de Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas, con el fin de evitar la contaminación o deterioro de los alimentos.	La empresa manipula y distribuye alimentos, por lo que debe preocuparse de que los ingredientes estén en buen estado, evitar el contacto con agentes contaminantes del ambiente, y que el empaque permita la óptima conservación de estos con el fin de no poner en riesgo la salud de las personas.
Decrecimiento de la Población	La población de Guadalajara de Buga para el año 2017 se estimó en 114.798, mientras que en el año 2016 fue de 115.026 habitantes presentándose	Este decrecimiento se debe en parte a que según los informes de las registradurías del municipio el número de registros de nacimiento para diciembre del 2017	El decrecimiento puede reflejar una amenaza, pero se considera menor ya que el porcentaje de disminución no es alto y la mayoría de los clientes de la empresa están en edad joven y

	una disminución 228 habitantes.	fue de 152, mientras que en diciembre del año 2016 se registraron 188 niños.	pueden seguir demandando sus servicios por varios años más.
Tasa de Desempleo	Para el mes de julio de 2019, la tasa de desempleo nacional fue 10,7%, lo que representó un aumento de 1,0 puntos porcentuales respecto a julio de 2018 (9,7%).	El desempleo acarrea para las personas una disminución de sus ingresos económicos por lo cual se ve afectado el gasto en la canasta familiar.	La empresa no ha visto afectada sus ventas por este fenómeno, pero a futuro si la tasa sigue creciendo es un factor que puede influir en su rentabilidad.
Sociedad de las 3b	La expresión de las 3b: Bueno, Bonito y Barato es muy popular en el mercado a la hora de comprar un bien o servicio.	Es una tendencia cultural y económica a nivel comercial en la que se cree que al vender más barato se puede captar un mayor porcentaje del mercado en la que muchas veces se sacrifica la calidad de un bien o servicio.	Esta tendencia termina afectando a otras empresas, las cuales no pueden competir frente a precios tan bajos y se ve amenazada su supervivencia u optan por “regalar” su trabajo para no perder su participación en el mercado.
Comercio electrónico	El tener solo una tienda online reduce la credibilidad y confianza en algunos clientes.	No todas las personas tienen acceso a internet o saben del manejo de este, por lo que comprar en línea les resulta complejo y prefieren ir personalmente a la tienda y escoger lo que van a comprar, esto ocurre de igual forma a la hora de realizar el pago.	La empresa a veces se ve limitada por no tener un local físico y esto ocasiona la pérdida de clientes potenciales.
Uso de Redes Sociales y Apps	Son herramientas que permiten compartir información personal y también fotos y videos	Las redes sociales son utilizadas por las empresas que tienen tiendas online para hacer publicidad y tener una mejor cercanía con los clientes potenciales.	Aunque son herramientas muy útiles, se ve afectada la privacidad de los datos personales y la información es más vulnerable a que sea tomada por

			terceros, en el caso de la empresa, los diseños de los empaques y estrategias comerciales pueden ser plagiados por la competencia.
Contaminación por utilización de recipientes de un solo uso	El icopor y otros recipientes de plástico denominados como “desechables” son usados por un periodo corto de tiempo, e incluso de un único uso.	Los desechables incrementan la acumulación de basura, estos son utilizados desmedidamente en reuniones de todo tipo al igual que los globos de látex.	Aunque la empresa utiliza algunos recipientes biodegradables y ha reducido el uso del plástico. Luego de que el desayuno es consumido las personas desechan los recipientes, algunos podrían reutilizarse pero hay otros que por su uso se deterioran fácilmente.
Falta de conciencia ambiental	La conciencia ambiental es algo que falta en la sociedad, por esa razón no hay una cultura de reciclaje ni reutilización de las cosas.	También hay una fuerte tendencia al consumismo. Las personas compran muchas cosas que usan durante determinado tiempo y luego desechan.	Como no hay conciencia, los estrategias ambientales que ha realizado la empresa no son de importancia para muchas personas, ya que siguen consumiendo y haciendo las mismas cosas.

11.2. Matriz de Perfil Competitivo

Continuando con el análisis externo se hace una descripción de los competidores más fuertes en el sector de desayunos y meriendas sorpresa a nivel local. Con el fin de realizar una Matriz de Perfil Competitivo, que contiene la comparación y ponderación de los factores claves de éxito que permiten el crecimiento del sector, de igual forma este análisis permite diseñar los planes de mejoramiento para la empresa Corazón Contento Buga que le permitan alcanzar una mejor posición en el mercado y le generen ventajas competitivas.

La matriz de perfil competitivo se construye a partir de los factores de éxito ya determinados anteriormente, y tomando cada empresa a analizar, se le asigna un valor de uno a cuatro (un valor diferente para cada empresa, siendo cuatro la empresa líder de ese factor de éxito y uno la empresa más débil), este valor se multiplica por el peso de cada factor de éxito, y esto nos arroja como resultado un valor sopesado, el cual se sumará para cada organización. Al final se obtendrá un total para cada empresa, y entre éstas la compañía con mayor calificación total, es la que se considera líder del sector.

11.2.1 Empresas competidoras en el sector

11.2.1.1. Besofresa Fresa



Es una tienda virtual que opera en la ciudad de Buga desde hace alrededor de 4 años, en su portafolio de productos se encuentran: desayunos sorpresa, meriendas, bandejas de frutas, cajas de dulces y fresas con chocolates, siendo este último su producto estrella, al ser una de las pocas empresas que lo ofrece.

Para el caso de los desayunos sorpresa los precios oscilan desde \$68.000 hasta \$100.000, las meriendas desde \$20.000 hasta 48.000. El cliente puede elegir entre 7 opciones de desayuno que se diferencian por el tamaño del menú y tipo de empaque y decoración. Algunas opciones que se destacan del menú por ser diferentes a las que comúnmente se ofrecen son: los burritos en tortilla integral, y queso cuajada.

El diseño de los empaques se caracteriza por variedad de globos en helio, cintas y moños, huacales y mesas de desayuno en madera. Tiene presencia en Instagram y Facebook, canales que utiliza para publicidad y mercadeo. La recepción de

pedidos se realiza por WhatsApp. Su horario de atención es de 7am – 12m y de 2pm – 7pm. En su cuenta de Instagram tiene a la fecha alrededor de 3.808 seguidores.

11.2.1.2. Dream Box



Es un negocio local con alrededor de un año en el mercado, ofrece desayunos, meriendas y detalles, opera de forma virtual mediante redes sociales y tiene cobertura en Buga y Cali. Cuenta con 4 tipos de opciones para desayunos con precios desde \$48.000 hasta 75.000 ofrece menús tradicionales (huevos rancheros) sin que se destaque ningún plato especial. Además de esto ofrece el servicio de decoración con globos y servicio de comidas y asados para eventos sociales.

La decoración se caracteriza por llevar siempre globos burbuja y huacales de madera, los empaques se personalizan con fotos y mensajes. A parte de los desayunos se destacan los arreglos florales como uno de los más solicitados. En su cuenta de Instagram tiene alrededor de 2.839 seguidores.

11.2.1.3. Mambashop MC

Es una tienda online que ofrece desayunos y regalos personalizados, tiene alrededor de 9 meses en el mercado y cuenta con alrededor de 959 seguidores.

Sus precios oscilan desde \$35.000 hasta \$60.000, con 5 opciones diferentes con menús tradicionales que se diferencian por su tamaño y presentación.



Como elemento característico el logotipo de la marca tiene la figura de un perrito lo que se ha vuelto su sello de reconocimiento.

11.2.2. Factores Claves de Éxito

11.2.2.1. Precio/Rentabilidad

El precio juega un papel muy importante para el cliente a la hora de elegir, ya que tiene en su mente un presupuesto límite de cuanto quiere y puede gastar. En el sector que se está analizando el precio es asignado por la organización teniendo en cuenta el costo de los insumos a utilizar (ingredientes, elementos decorativos, recipientes), el tiempo de elaboración, costo de transporte y también la mano de obra en donde se ve reflejada la rentabilidad de la empresa, es decir cuál va a ser su ganancia o ingreso bruto. Si la empresa logra vender a precios altos es de suponerse que su rentabilidad es mejor que la del resto de competidores.

11.2.2.2. Personalización

Cuando se quiere obsequiar cualquier detalle las personas normalmente buscan algo que sea representativo para quien lo va a recibir, como por ejemplo un hobby, color, personaje favorito, etc. De igual forma los mensajes plasman el sentimiento que se quiere transmitir al otro, y esta elección es lo que hace que el detalle sea único y hecho especialmente para esa persona.

11.2.2.3. Diversificación

La variedad de productos y/o servicios que ofrezca la organización determina su participación en el mercado, quienes ofrecen mucho pueden suplir las necesidades de un mayor número de personas, ya que no todas desean lo mismo o tienen los mismos requerimientos. Por ejemplo, hay clientes en este sector que buscarán desayunos especialmente para niños, otros con condiciones especiales como

diabetes que buscan alimentos más saludables y bajos en calorías. Este factor es muy importante para el sostenimiento de la organización y su nivel de competitividad.

11.2.2.4. Calidad del Servicio

El servicio es un factor que incluye varias cosas como son: la comunicación clara con el cliente, el trato amable, el nivel de respuesta y que la entrega cumpla con los requerimientos del cliente en cuanto al diseño y el tiempo acordado. Además de esto es importante el servicio post venta para medir el nivel de satisfacción del cliente y su fidelización. En base a todos estos elementos será el cliente quien asigne el estatus de calidad al servicio.

11.2.2.5. Calidad del Producto

La calidad del producto también es determinada por el cliente, quien basa su evaluación en el aspecto físico del producto y si este cumple con sus requerimientos. En el caso de los desayunos su calidad dependerá de si se vea apetitoso o no, su sabor, olor y presentación.

11.2.2.6. Trayectoria de la Empresa

La referencia es una de las maneras en las que se da a conocer la reputación de la organización y esto va ligado a la satisfacción del cliente. Si hay un cliente satisfecho con la calidad del producto y/o servicio fácilmente lo recomendará con su familia y amigos quienes se basan en su experiencia a la hora de tomar la decisión de comprar. De esta forma la organización adquiere un nivel de confianza por lo realizado anteriormente. La confianza es algo que se adquiere con el tiempo, por lo que una empresa con varios años en el mercado tendrá un mayor número de referencias.

11.2.2.7. Alianzas Estratégicas

Este factor se refiere a los convenios que tienen las organizaciones, bien sea con proveedores, clientes, organizaciones que realizan las mismas labores, etc. Este factor de éxito no es decisivo para la toma de decisiones de un cliente, pero en cambio, sí es un factor de éxito que puede ampliar el mercado de la organización, entre más alianzas estratégicas tenga, podrá ofrecer mejores servicios, y podrá tener más clientes.

11.2.2.9. Número de Seguidores

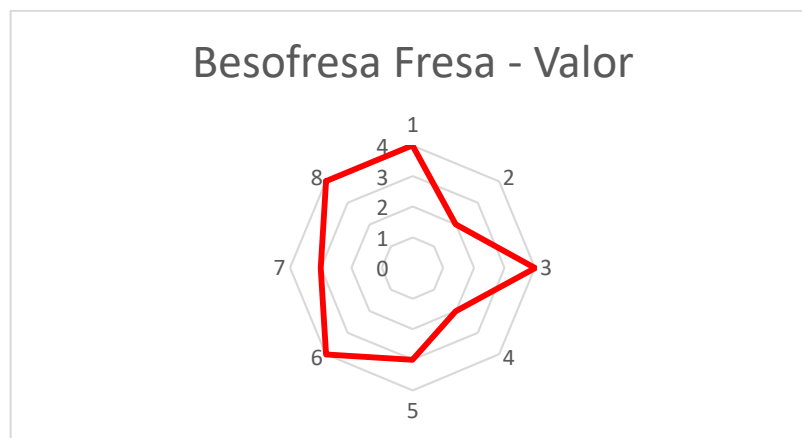
Una clave de éxito organizacional es la cercanía con el cliente. El acceso a la información de la empresa es una forma en la cual la organización se da a conocer con sus clientes potenciales y de que los clientes recurrentes mantengan la lealtad. Por ejemplo, tener una página en Facebook, o una cuenta en Instagram con la información más importante de la empresa como tipo de productos que ofrece, su cobertura geográfica e **información** de contacto son de vital importancia. Una empresa con un mayor número de seguidores puede hacer que su publicidad llegue a una mayor cantidad de personas.

Tabla 9: Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
Factores claves de éxito	Peso		Besofresa Fresa		Corazón Contento		Dream Box		Mambashop MC	
			Valor	Valor sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado	Valor	Valor Sopesado
Precio/Rentabilidad	20%	0.20	4	0.80	2	0.40	3	0.60	1	0.20
Personalización	16%	0.16	2	0.32	4	0.64	3	0.48	1	0.16
Diversificación	10%	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20
Calidad del servicio	12%	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	3	0.36
Calidad del producto	12%	0.12	3	0.36	4	0.48	1	0.12	2	0.24
Trayectoria de la empresa	13%	0.13	4	0.52	3	0.39	2	0.26	1	0.13
Alianzas estratégicas	7%	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	1	0.07
Numero de seguidores	10%	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Total			26	3.25	28	3.17	14	2.12	12	1.46
Fuente: Elaboración propia										

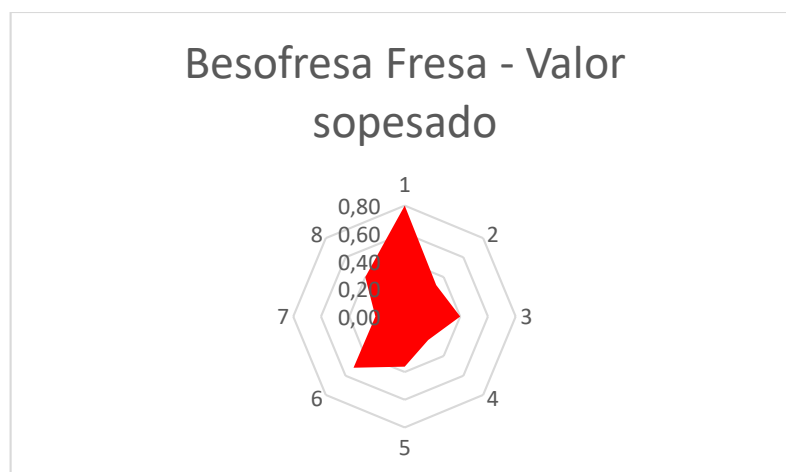
La Matriz de Perfil Competitivo, indica que la empresa que más se destaca entre las organizaciones analizadas es Besofresa Fresa con una puntuación total de 3.25, seguido por la empresa Corazón Contento con 3.17 puntos, en tercer lugar, se encuentra Dream Box con 2.12 puntos y en cuarto lugar la empresa Mambashop MC con 1.46 puntos. A continuación, se explica de manera gráfica por medio de radares la calificación obtenida por cada una de las empresas.

Gráfica 1: Escala de Valor Empresa Besofresa Fresa



Fuente: Elaboración propia

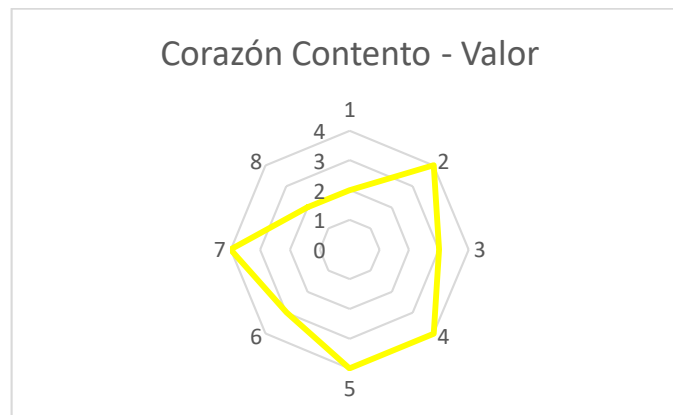
Gráfica 2: Valor Sopesado Empresa Besofresa Fresa



Fuente: Elaboración propia

Por medio de estas gráficas se puede observar que la empresa Besofresa Fresa es líder en factores claves de éxito como: Precio/Rentabilidad por manejar los precios más altos del mercado, el factor de diversificación que se ve reflejado en sus diferentes productos y empaques, de igual forma el factor de trayectoria por ser una de las empresas pionera en el sector de desayunos sorpresa en la ciudad y el factor de número de seguidores por tener un número más alto que el de sus competidores debido a que su trayectoria y permanencia en el mercado es más amplia que la de las otras organizaciones analizadas.

Gráfica 3: Escala de Valor Empresa Corazón Contento Buga



Fuente: Elaboración propia

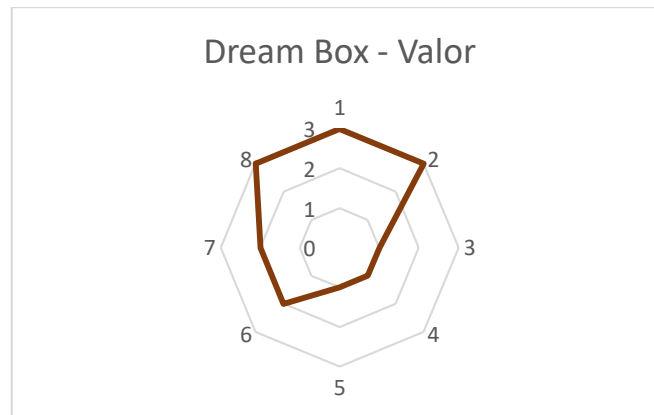
Gráfica 4: Valor Sopesado Empresa Corazón Contento Buga



Fuente: Elaboración propia

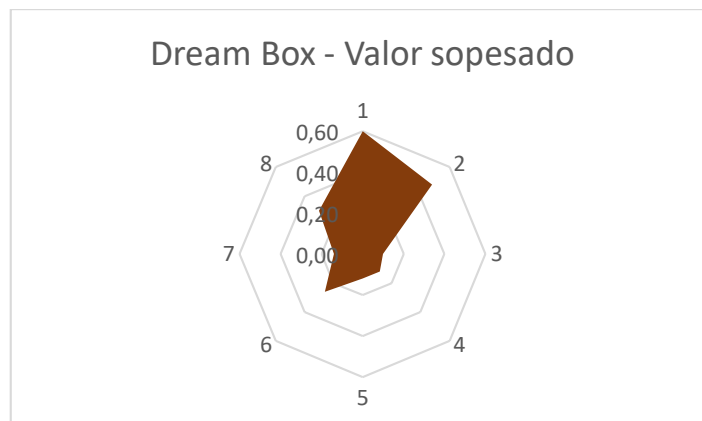
En el caso de la empresa Corazón Contento la gráfica muestra que se destaca frete a las demás empresas competidoras por el factor de personalización, manejando diferentes herramientas de diseño gráfico, además se destaca por la calidad en el servicio y calidad de sus productos al tener un trato amable y una comunicación muy cercana con sus clientes, además de que realiza muchas actividades como concursos y sorteos lo que permite mantener la expectativa de los clientes. También en el factor de alianzas estrategias es reconocida por tener diferentes proveedores y una buena relación con diferentes emprendedores de la ciudad, con quienes ha trabajado en conjunto en diversas actividades.

Gráfica 5: Escala de Valor Empresa: Dream Box



Fuente: Elaboración propia

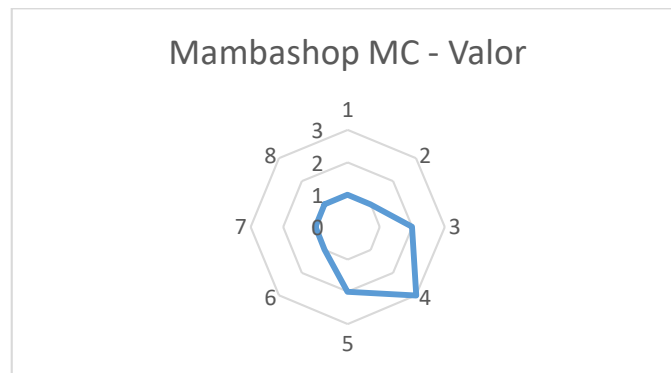
Gráfica 6: Valor Sopesado Empresa : Dream Box



Fuente: Elaboración propia

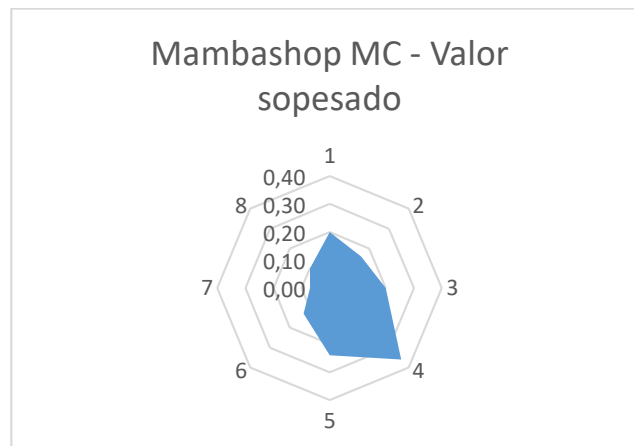
En el caso de la empresa Dream Box que ocupa el tercer lugar en la puntuación de la matriz de perfil competitivo, los radares muestran que también se destaca en factores claves como Precio/Rentabilidad, Personalización y Número de Seguidores siendo este último de suma importancia teniendo en cuenta su poca trayectoria en comparación con otras empresas.

Gráfica 7: Escala de Valor Empresa: Mambashop MC



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 8: Valor Sopesado Empresa: Mambashop MC



Fuente: Elaboración propia

La empresa Mambashop MC tiene muy poca trayectoria en la ciudad, pero ha logrado destacarse en factores claves como calidad de servicio, diversificación y calidad del producto.

12. ANÁLISIS INTERNO

12.1. Áreas de la Empresa

Para realizar el análisis interno se consideran las distintas situaciones presentadas dentro de la empresa que son clasificadas como fortalezas y debilidades. Con el fin de poder realizar un mejor análisis se elabora una matriz por cada área de la empresa, describiendo sus ventajas y desventajas; la información recopilada en estas matrices es el punto de partida para poder desarrollar la matriz de factores internos – MEFI.

Para construir la Matriz de fortalezas y debilidades por cada área, se tiene en cuenta la información suministrada por el Gerente-propietario de la empresa Corazón Contento, que responde al modo en el que funciona la organización. Las variables tienen una calificación de 1 a 4, en la cual, 1 constituye una debilidad mayor (DM), 2 una debilidad menor (dm), 3 una fortaleza menor (fm), y 4 una fortaleza mayor (FM).

12.1.1. Área de Diseño y Publicidad

Tabla 10. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Diseño y Publicidad

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ÁREA: DISEÑO Y PUBLICIDAD					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Tamaños de Empaques Establecidos	D		X		
Posibilidad de Personalizar el Empaque	F				X
Diseños propios	F				X
No se utilizan Globos en la Decoración	D		X		

Fuente: Elaboración propia.

Tamaños de Empaques Establecidos:

Los empaques que utiliza la empresa tienen unos tamaños ya establecidos de acuerdo a los diferentes menús, se considera una debilidad porque el cliente debe

ceñirse a esto, pero se considera que es una debilidad menor ya que las opciones son variadas en formas y tamaños.

Posibilidad de Personalizar el Empaque:

Esta es una de las mayores fortalezas de la empresa, ya que no tiene diseños preestablecidos, sino que el cliente es quien da a la empresa la idea de cómo desea la decoración del empaque y esta es plasmada. El empaque puede llevar cualquier color y cualquier temática.

Diseños propios

Al ser el diseño gráfico una de las fortalezas de la empresa, esta no utiliza imágenes bajadas de internet, sino que crea sus propias tarjetas con un estilo propio en tipografía.

No se utilizan Globos en la Decoración

Muchas personas al realizar el pedido piden la opción de que este incluya un globo, ya que es un elemento decorativo muy tradicional y llamativo, pero como ya se ha venido analizando la empresa no utiliza estos elementos por su impacto ambiental e iría en contra de sus políticas. La utilización de globos es muy común en la sociedad, por lo que el hecho de que la empresa no los use muchas veces es motivo para que el cliente no realice el pedido.

12.1.2. Área de Compras y Ventas

Tabla 11. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Compras y Ventas

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ÁREA: COMPRAS Y VENTAS					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Respuesta Rápida al Cliente	F				X

Horario de Atención Determinado	D	X			
Menús Modificables	F			X	
Precio Variables	F				X
Diferentes Opciones de Pago	F				X

Fuente: Elaboración propia.

Respuesta Rápida al Cliente

Las herramientas tecnológicas que existen en la actualidad son de gran ayuda para fortalecer los procesos. La empresa cuenta con la aplicación WhatsApp Business que permite crear mensajes automáticos que se envían inmediatamente el cliente se contacta con la empresa, lo que permite tener un nivel de respuesta muy alto ya que a veces es complicado responder rápidamente, si el cliente se comunica al mismo tiempo en el que se esté haciendo una entrega.

Horario de Atención Determinado

La empresa ha definido un horario de atención de 7am a 6 pm para la atención al cliente y recepción de pedidos, esto se considera como una debilidad porque la empresa no tiene la capacidad de brindar una atención las 24 horas y hay personas que se comunican fuera del horario comercial y deben esperar por una respuesta.

Menús Modificables

Corazón Contento ha diseñado algunos menús con opciones preestablecidas para facilitar el proceso de compra, pero el menú puede ser modificado como el cliente desee y puede realizar las adiciones que considere necesarias.

Precios Variables

El precio del desayuno es directamente proporcional al menú elegido y el tipo de decoración, aunque hay opciones ya establecidas se pueden hacer modificaciones lo que hace que el precio sea variable y flexible a las necesidades del cliente.

Diferentes Opciones de Pago

Las opciones de pago se ajustan a cada tipo de cliente. Si el cliente se encuentra dentro de la ciudad puede pagar en efectivo o realizar transferencia bancaria a la cuenta de la empresa, pero en el caso de que el cliente se encuentre en otra ciudad dentro del país tiene la opción de realizar una consignación por diferentes medios nacionales dependiendo de su ubicación (efecty, supergiros, baloto, etc.). Los clientes que se encuentren fuera del país pueden hacer giros internacionales a la cuenta bancaria de la compañía. Además, si la entrega es realizada en la misma dirección donde debe hacerse el cobro, este pago puede hacerse contra entrega.

12.1.3. Área de Producción

Tabla 12. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Producción

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ÁREA: PRODUCCIÓN Y DESPACHO					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Capacidad de Producción Limitada	D	X			
Pedido Anticipado	D	X			
Horario de Entrega Flexible	F				X
Alimentos Frescos	F				X
Uso de Recipientes Biodegradables	F			X	

Fuente: Elaboración propia.

Capacidad de Producción Limitada

La empresa tiene una capacidad máxima de producción de alrededor de 30 desayunos por día lo que la limita en fechas especiales como día de la madre en donde hay una gran demanda y deben rechazarse algunos pedidos cuando se completa el cupo de producción. Esto se debe al poco personal con el que cuenta la empresa en todas sus áreas y a que los desayunos deben ser entregados en horarios preestablecidos.

Pedido Anticipado

Hay muchas personas que se comunican para realizar un pedido y desean que este sea entregado al instante, la empresa no puede aceptar estos pedidos ya que no cuenta con un stock de cajas prediseñadas, sino que los empaques se diseñan para cada persona en especial, por lo que el pedido debe hacerse con anticipación para poder elaborarse de la mejor manera. Tampoco es posible aceptar el pedido para entrega de inmediato si ya se tienen otras ordenes de pedido pendiente porque puede afectar los horarios de entrega ya establecidos para cada despacho y esto crearía inconformidades e incumplimientos a los clientes.

Horario de Entrega Flexible

La empresa realiza la entrega de acuerdo a los requerimientos del cliente, hay personas que laboran muy temprano en la mañana o que deben viajar hacia otras ciudades y desean que el pedido sea entregado lo más pronto posible, se han hecho entregas incluso antes de las 5 a.m., ya que lo que siempre se desea es la satisfacción del cliente.

Alimentos Frescos y de Calidad

Los alimentos son la materia prima principal de los desayunos y meriendas por lo que se cuida de que estos sean de la mejor calidad. Las preparaciones se realizan al instante en que van a hacer despachadas con el fin de que lleguen frescos y en buen estado, los recipientes en que son empacados también juegan un papel importante ya que de ellos depende la conservación de los alimentos.

Uso de Recipientes Biodegradables

Como ya se ha dicho la utilización de estos recipientes es un elemento característico de la empresa que le da un valor agregado y una ventaja competitiva.

12.1.4. Área de Gestión del Cliente

Tabla 13. Matriz de Fortalezas y Debilidades del Área de Gestión del Cliente

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO					
EMPRESA: CORAZÓN CONTENTO BUGA					
ÁREA: GESTIÓN DEL CLIENTE					
VARIABLE	F/D	DM	dm	fm	FM
Atención a reclamaciones	F				X
No se reciben llamadas telefónicas	D		X		
Supervisión de entrega del pedido	F			X	
Actividades de bienestar para los clientes	F			X	

Fuente: Elaboración propia.

Atención a Reclamaciones

Lo más importante para la empresa siempre es el cliente por esa razón se tiene como política atender todas las reclamaciones que este realice hasta que se logre su satisfacción total, esto incluye la devolución del dinero o no pago del pedido si este no cumple con sus requerimientos o expectativas. Además, se pueden ofrecer descuentos u obsequios con el fin de resarcir cualquier daño ocasionado.

No se reciben llamadas telefónicas

La empresa ha creado como política el no recibir llamadas telefónicas, la comunicación debe hacerse por medio de mensajes en Whatsapp, Instagram o Facebook, esto para algunos clientes no es satisfactorio, pero es una medida que se toma con el fin de evitar fallas en las entregas, ya que en la comunicación telefónica pueden haber interferencias ocasionando pérdida de la información, mientras que por medio de mensajes se tiene la evidencia física y se puede demostrar si lo acordado fue despachado o no, además el cliente puede ver de manera detallada mediante fotografías los menús y tipos de decoración.

Supervisión de Entrega de Pedido

La comunicación con el cliente debe de ser constante, antes de la entrega se envía la evidencia fotográfica para que el cliente pueda ver el resultado y después de realizada la entrega la empresa se comunica de nuevo con el cliente para saber si la persona para la cual iba dirigido el pedido quedo conforme o no.

Actividades de Bienestar para los Clientes

La empresa realiza varias actividades con el fin de crear fidelización como por ejemplo sorteos entre los clientes que compraron en un determinado mes o fecha especial, concursos, obsequios, promociones y descuentos.

12.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

La matriz de evaluación de factores internos – MEFI se construye a partir de la elección de las variables más importantes (diez fortalezas y diez debilidades) de la matriz anterior, con base en el problema identificado en la empresa; después de tener las variables más importantes asignamos un peso a cada una, una calificación, y, como resultado de la multiplicación de las dos anteriores, se obtiene el peso ponderado, este peso ponderado de cada variable se sumará para obtener un valor total. El valor total se ubica entre uno y cuatro, siendo cuatro una empresa con muchas fortalezas, y uno una empresa con muchas debilidades. Y significando dos puntos cinco (2.5) una empresa con fortalezas y debilidades por igual.

Tabla 14. Matriz de Evaluación de Factores Internos – MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Interno - MEFI				
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO (%)	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
Posibilidad de Personalizar el Empaque	10%	0,10	4	0,40
Diseños propios	8%	0,08	4	0,32
Respuesta Rápida al Cliente	6%	0,06	4	0,24
Menús Modificables	7%	0,07	3	0,21
Precio Variables	6%	0,06	4	0,24
Diferentes Opciones de Pago	4%	0,04	4	0,16
Horario de Entrega Flexible	5%	0,05	4	0,20
Alimentos Frescos	7%	0,07	4	0,28
Uso de Recipientes Biodegradables	4%	0,04	3	0,12
Atención a reclamaciones	3%	0,03	3	0,09
Supervisión de entrega del pedido	2%	0,02	3	0,06
Actividades de bienestar para clientes	2%	0,02	3	0,06
DEBILIDADES				
Tamaños de Empaques Establecidos	4%	0,04	2	0,08
No se utilizan Globos en la Decoración	3%	0,03	2	0,06
Horario de Atención Determinado	5%	0,05	1	0,05
Capacidad de Producción Limitada	8%	0,08	1	0,08
Pedido Anticipado	9%	0,09	1	0,09
No se reciben llamadas telefónicas	7%	0,07	2	0,14
TOTAL	100%		52	2,88

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación de las fortalezas y debilidades cuyo resultado total es de 2,88 puntos se puede observar que la empresa está por encima del promedio (2,5) lo que hace destacar que sus fortalezas son más importantes que sus debilidades, pero que de igual forma debe realizar acciones para dar solución a los problemas que la están afectando con el fin de mejorar su desempeño y seguir desarrollándose.

13. Matriz DOFA

La matriz de análisis estratégico DOFA, es la condensación de las evaluaciones externas e internas. Se toman como base las Matrices de Evaluación de Factores, tanto externa (tabla 8) como interna (tabla 15). La matriz DOFA, sirve para determinar una serie de estrategias, divididas en cuatro tipos, las cuales son estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA).

13.1. Estrategias F.O

- **Personalización del Empaque / Festividades en Colombia**

Como ya se analizó anteriormente, hay un fuerte incremento de las ventas en fechas especiales por lo que debe aprovecharse esta oportunidad para diseñar empaques llamativos que respondan a la alta demanda que se presenta.

- **Respuesta Rápida al Cliente / Comercio Electrónico**

La utilización de todas las herramientas gratuitas que ofrece el comercio electrónico deben de ser aprovechadas para satisfacer de una forma rápida los requerimientos y necesidades de cada cliente.

- **Precio Variables / Crecimiento Económico (PIB) e Inflación (IPC)**

El crecimiento económico del país estimula las actividades comerciales y la tendencia al consumo, por lo que es un factor que genera rentabilidad a la empresa y aunque los desayunos sorpresa y otros detalles no sean elementos básicos de la canasta familiar si lo es la alimentación, por lo que este es un medio de oportunidad.

- **Horario de Entrega Flexible / Localización y Superficie del Municipio**

El tamaño del municipio y su facilidad para movilizarse en todos los sentidos es de vital importancia para garantizar una entrega rápida y oportuna.

- **Uso de Recipientes Biodegradables / Proyecto de Ley de prohibición de icopor y recipientes de un solo uso**

Aunque apenas sea un proyecto de ley y no se haya aprobado aún, es un tema de preocupación a nivel mundial por eso muchos países ya han aceptado proyectos similares con el fin de contrarrestar el impacto ambiental. Esta es una oportunidad que debe aprovechar la empresa para seguir diferenciándose y destacándose como una de las iniciativas que lidere el cambio a nivel local.

13.2. Estrategias D.O

- **Capacidad de Producción Limitada / Fondo Emprender**

Las debilidades en cuanto a la capacidad de producción de la empresa, la toma de pedidos con anticipación y el tamaño predeterminado de los empaques está relacionado con la capacidad económica de la empresa, la cual no cuenta con los recursos necesarios para poder expandirse, por lo cual se hace necesario que busque nuevas fuentes de financiamiento y una de estas puede ser el acceso a los recursos del Fondo Emprender que se convierte en una buena oportunidad para obtener recursos propios sin nivel de endeudamiento y que le permita crecer y desarrollarse de forma rápida.

- **Horario de Atención Determinado / Comercio Electrónico**

El problema de no tener una atención las 24 horas podría solucionarse con la búsqueda de herramientas tecnológicas que permitan la comunicación con el cliente a cualquier hora del día como por ejemplo la creación de un sitio web o aplicativo móvil que le permita acceder a información sobre menús, precios, disponibilidad y

también en el cual pueda realizar sus pedidos y pagos, sin que sea necesario que este una persona las 24 horas del día detrás del teléfono.

- **No se utilizan Globos en la Decoración / Proyecto de Ley de prohibición de icopor y recipientes de un solo uso**

Aunque es un problema difícil de contrarrestar por el requerimiento de los clientes con estos elementos decorativos, es de esperarse que crezca la tendencia a la cultura y conciencia ambiental en todos los niveles, por lo que la empresa debe seguir liderando estas campañas y seguir desarrollando alternativas para un verdadero cambio.

13.3. Estrategias F.A.

- **Personalización del Empaque / Superficie del Municipio**

El tamaño de la ciudad se está viendo afectando por la saturación del mercado con la creciente oferta de empresas en el sector de comercialización de desayunos sorpresa, esta variable puede ser mitigada si las empresas crean estrategias de diferenciación de sus productos y generan valores agregados. La personalización del empaque es un aspecto atractivo para el cliente de vital importancia a la hora de elegir a quien comprar.

- **Alimentos Frescos / Requisitos de BPM**

Los entes reguladores de las Buenas Prácticas de Manufactura son muy estrictos en los requerimientos a los establecimientos comerciales en donde se manipulan los alimentos, por lo que las empresas deben propender por mantener controles de higiene y tomar medidas para evitar la contaminación.

- **Precios Variables / Sociedad de las 3b**

Esta tendencia cultura de la sociedad de lo bueno, bonito y barato está relacionada directamente con el aspecto económico y el valor de los bienes de consumo, por lo que las empresas deben adaptarse a los requerimientos de la sociedad y ofrecer alternativas que se ajusten a todos los bolsillos.

- **Uso de Recipientes Biodegradables / Falta de Conciencia Ambiental**

Hay todavía mucho desconocimiento acerca de las problemáticas ambientales y un fuerte rechazo social hacia el cambio, a las personas les cuesta dejar sus hábitos y cambiar su estilo de vida, por lo que la labor de crear una conciencia ambiental mediante estrategias efectivas debe seguir desarrollándose con el fin de evitar que el miedo al cambio detenga el progreso de todos.

13.4. Estrategias D.A.

- **Tamaños de Empaques Establecidos:** Se puede ampliar el portafolio con el fin de incluir nuevas opciones de empaque que sean llamativas para los clientes y se puedan suplir sus demandas.
- **No se utilizan Globos en la Decoración:** Si la empresa desea no alterar sus políticas en torno a aspectos ambientales entonces debe brindar otras opciones que puedan sustituir de manera efectiva a las alternativas tradicionales.
- **Horario de Atención Determinado:** Es necesario ampliar el horario de atención o buscar otras herramientas que le permitan al cliente obtener una atención rápida en el momento que lo requiera con el fin de que no busque otras alternativas de compra.

- **Capacidad de Producción Limitada:** En fechas donde haya mayor demanda de pedidos se debe incrementar el número de personas que labore en cada uno de los procesos y así poder tener la capacidad de recibir y despachar más pedidos.
- **Pedido Anticipado:** La empresa puede pensar en tener un stock de empaques con diseños y menús predeterminados para poder despachar pedidos que se hagan sin previa anticipación.
- **No se reciben llamadas telefónicas:** es importante atender al cliente de forma rápida por cualquier medio en el que se comunique y buscar alternativas para tener una comunicación clara. Por ejemplo, se puede tomar el pedido vía telefónica y cuando se realice el cobro revisar nuevamente el menú con el cliente para verificar que se haya tomado el pedido de forma correcta.

Tabla 15. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA		
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personalización del Empaque / Festividades en Colombia	Capacidad de Producción Limitada / Fondo Emprender
	Respuesta Rápida al Cliente / Comercio Electrónico	Horario de Atención Determinado / Comercio Electrónico
	Precio Variables / Crecimiento Económico (PIB) e Inflación (IPC)	No se utilizan Globos en la Decoración / Proyecto de Ley de prohibición de icopor y recipientes de un solo uso
	Horario de Entrega Flexible / Localización y Superficie del Municipio	
	Uso de Recipientes Biodegradables / Proyecto de Ley de prohibición de icopor y recipientes de un solo uso	
AMENAZAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Personalización del Empaque / Superficie del Municipio	Tamaños de Empaques Establecidos
	Alimentos Frescos / Requisitos de BPM	No se utilizan Globos en la Decoración
	Precios Variables / Sociedad de las 3b	Horario de Atención Determinado
	Uso de Recipientes Biodegradables / Falta de Conciencia Ambiental	Capacidad de Producción Limitada
		Pedido Anticipado
		No se reciben llamadas telefónicas

Fuente: Elaboración propia

14. PLAN DE ACCIÓN

Habiendo realizado tanto el análisis externo como interno de la empresa Corazón Contento Buga, a continuación, se plantea una ruta con la serie de actividades que puede seguir la organización si desea implementar las estrategias que aquí se han planteado.

En el plan de acción que se presenta a continuación, los objetivos son las metas a las cuales la organización espera llegar, las estrategias son las maneras en las cuales se lograrán los objetivos, siendo éstas estrategias tomadas de la matriz DOFA anteriormente realizada, las actividades son las gestiones que se llevarán a cabo en concordancia con las estrategias y se establece al gerente como el responsable de cada actividad debido al tamaño de la empresa.

Tabla 16. Plan de Acción para la empresa Corazón Contento Buga

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADORES DE RESULTADOS
<i>Aumentar el número de entregas diarias y en fechas especiales</i>	Aumento de la capacidad de producción y despachos de la empresa	Contratar o buscar personal de apoyo para la preparación de los alimentos y su transporte, y para los procesos de corte, armado y decoración de los empaques.	Rentabilidad: Ventas-Costos
<i>Reducir el tiempo de espera para la atención del cliente</i>	Implementación del uso herramientas tecnológicas para satisfacer de forma rápida los requerimientos del cliente.	Descargar aplicaciones gratuitas que permiten realizar una mejor gestión de los clientes. Desarrollar una página web con compra en línea o abrir una cuenta en mercado libre.	Grado de Satisfacción del cliente
<i>Ampliar el portafolio de productos y servicios</i>	Ampliación del menú y opciones de empaque que se adapten a los diferentes grupos de consumidores	Diseñar menús ligeros y más pequeños, Incluir opciones para veganos y vegetarianos y ofrecer nuevas alternativas en personalización y decoración de los empaques.	Eficacia

<i>Aumentar la cobertura geográfica.</i>	Aprovechamiento del fácil acceso hacia municipios y veredas cercanas para expandir su público objetivo.	Realizar visitas a estos lugares para conocer las necesidades de los clientes potenciales e investigar posibles competidores	Tasa de Aceptación en el mercado
<i>Gestionar campañas de conciencia ambiental.</i>	Reducción en el uso de recipientes de plástico.	Buscar nuevas alternativas en recipientes eco-amigables que no eleven en mayor cuantía los costos de fabricación	Relación Beneficio/Costo
<i>No rechazar ningún tipo de pedido.</i>	Atención de los pedidos que se hagan sin previa anticipación	Tener un stock de empaques con diseños predeterminados.	Productividad: Piezas producidas / unidad de tiempo
<i>Aumentar la base de datos de clientes</i>	Ampliación de los canales de comunicación con el cliente.	Atender las llamadas telefónicas y brindar información clara.	Tasa de Captación del mercado

Fuente: Elaboración propia

15. SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES

Las anteriores estrategias que componen el plan de acción fueron planteadas con el fin de ayudar al desarrollo y mejoramiento de la empresa Corazón Contento Buga, para llevar a cabo estas actividades se estima un tiempo aproximado de un año en donde la empresa vea cambios sustanciales tanto en la rentabilidad como en el posicionamiento de su marca. Se aconseja realizar un seguimiento semanal al cumplimiento de estas actividades por lo que se presenta en la Tabla 17, un formato de seguimiento de actividades, en el cual se llevará constancia de la realización de las actividades planteadas en cada estrategia.

Tabla 17. Planilla de Seguimiento de Actividades

PLANILLA DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES										
ACTIVIDAD /SEMANA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Contratación de personal de apoyo										
Desarrollo de herramientas tecnológicas										
Diseño de nuevos menús										
Visitas a corregimientos cercanos										

Por medio del análisis externo la empresa pudo conocer tanto las amenazas como oportunidades que están a su alcance y que de alguna forma no está aprovechando. Hay factores de riesgo que no pueden ser controlados, pero para ello debe haber estrategias reactivas definidas con el fin de mitigar el impacto negativo de estos.

El benchmarking arrojó resultados positivos que ya se evidenciaban en las fortalezas de la empresa y a su vez permitió ver aquellos factores de éxito que hace que sus competidores sean más fuertes y sigan posicionándose en el mercado, por lo que el direccionamiento estratégico es vital para cualquier organización que quiera avanzar y fortalecerse.

La empresa tiene muchos factores a favor para que pueda continuar dentro de ese sector y la ejecución del plan de acción propuesto en este documento es el primer paso para ese desarrollo y apertura de nuevas oportunidades de crecimiento que no puede desaprovechar. Ser emprendedor es un reto diario, no es para cualquier persona, se necesita de mucha perseverancia, mentalidad abierta a los negocios, actitud de entrega, compromiso, tiempo, sacrificio e infinidad de actitudes y aptitudes, por lo que no todos logran consolidar una empresa ya que se requiere de mucho esfuerzo y no solo ganas.

17. BIBLIOGRAFÍA

ALARCON, GALVAN y GÓMEZ. Plan de Negocio para la creación de Tierno Amanecer empresa dedicada a suministrar desayunos sorpresa en la ciudad de Cartagena, Colombia. 2013.

ARBELÁEZ, Gonzalo. PATIÑO, Cesar. Hablemos de estrategia. Universidad de San Buenaventura. Cali, Colombia. 2009.

ARBOLEDA Cortes, Solanger Nathaly. Propuesta plan de mercadeo empresa totolucas. Bogotá. D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Especialización Gerencia Estratégica de Mercadeo. 2016.

BETANCOURT, Benjamín. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá D. C.: ECOE Ediciones, 2014.

BETANCOURT G, Benjamín. Entorno Organizacional: Análisis y Diagnóstico. Universidad del Valle Programa Editorial. Cali, Colombia. 2014.

CANO Del Castillo, Andrés Felipe, CIFUENTES Salazar, Diana Alejandra. Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. 2011.

Cinco Noticias. El Plástico y su toxicidad. <https://www.cinconoticias.com/tipos-de-plasticos-composicion-toxicidad-y-usos/>

Confecamaras. Noticias. <http://www.confecamaras.org.co/noticias/675-creacion-de-empresas-en-el-pais-aumento-0-8-durante-2018>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración; un proceso administrativo. Tercera edición. McGraw Hill México 2002

GOLDRATT, Eliyahu. FOX, Robert. La Carrera: En Busca de las Ventajas Competitivas. Ediciones Granica. México. 1997.

GUTIERREZ Flórez, Sebastián. Implementación de plan de gestión ambiental en la empresa de empaques corrugados CORRUMED S.A. Caldas, Antioquía: Corporación Universitaria Lasallista. Facultad de Ingeniería. 2010

Insights news. Nielsen.com. <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana/>

KOTLER, Philip. Innovación. En: Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A, a la Z. España, 2003.

K., P., D., C., RAMOS., RAMOS, C. Administración de la innovación. (1a. ed.) México, 2012. Pearson Educación.

LONDOÑO, Carlos E. ¿El Ocaso de la Planeación Estratégica? Revista Universidad EAFIT No. 97. Medellín. 1995.

MÉNDEZ, A. Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. DF: Limosa. 2009.

MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires. 1999.

MORA Vergara, María Isabel. Plan de Negocio Empresa Empakarte.S.A.S. Bogotá, Colombia: Universidad EAN. Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas. 2013.

MORRISEY, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 1993.

MULLINS, John. WALKER, Orville. BOYD, Harper. LARRÉCHÉ, Jean. Administración del Marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. 5 ed. México.: McGraw-Hill Interamericana, S. A., 2007

Norma ISO 14001:2015,

Noticias. El Pais.com. <https://www.elpais.com.co/medio-ambiente/buscan-prohibir-uso-y-produccion-de-icopor-en-colombia-mediante-proyecto-de-ley.html>

Noticias. Revista Dinero. <https://www.dinero.com/economia/articulo/impacto-de-san-valentin-en-las-ventas-del-comercio-en-colombia/267123>

Noticias. El Pais.com. <https://www.elpais.com.co/medio-ambiente/buscan-prohibir-uso-y-produccion-de-icopor-en-colombia-mediante-proyecto-de-ley.html>

OSTERWALDER, Alexander. PIGNEUR, Ves. Generación de modelos de negocio. Deusto s.a. ediciones, 2011.

PARRA, Jorge Ignacio. Planeación y Dirección de la Estrategia: Futuro de la Empresa Colombiana. Revista EAFIT No. 105 Año 2005

SCHNARCH, Alejandro. Creatividad: ¿qué es y para qué sirve? En: Creatividad aplicada (2ª Ed). Colombia, 2008.

SPETH, Christophe. El análisis DAFO: Los secretos para fortalecer su negocio. Economía y Empresa. 2016

TENA, Joaquín. El Entorno de la Empresa. Eada Gestión. 1992.

VARELA, Rodrigo. capítulo 6 de cero a la oportunidad de empresa En. Innovación Empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresas. 3 ed. Pearson Educación de Colombia, Ltda, 2008.

VASCONCELLOS, Jorge. Los señores de la guerra: Medición de la estrategia y la táctica para conseguir ventaja competitiva en los negocios. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España. 2001.