

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ANTONINAS EN EL
HORIZONTE DE TIEMPO 2019-2023

JHORMAN CAMILO GONZÁLEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ANTONINAS EN EL
HORIZONTE DE TIEMPO 2019-2023

JHORMAN CAMILO GONZÁLEZ

TRABAJO DE GRADO
MODALIDAD ASESORÍA EMPRESARIAL

DIRECTOR
EMILIO JOSÉ CORRALES CASTILLO
DOCENTE



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2018

TABLA DE CONTENIDO

1.	ASPECTOS METODOLÓGICOS	9
1.1	<i>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</i>	<i>9</i>
1.1.1	Antecedentes	9
1.1.2	Pregunta de investigación	10
1.2.3	Sistematización	11
1.2	<i>JUSTIFICACIÓN.....</i>	<i>11</i>
1.3	<i>OBJETIVOS</i>	<i>13</i>
1.3.1	Objetivo general	13
1.3.2	Objetivos específicos.....	13
1.4	<i>MARCO REFERENCIAL.....</i>	<i>13</i>
1.4.1	Marco contextual.....	14
1.5	<i>MARCO TEÓRICO.....</i>	<i>14</i>
1.5.1	Planeación estratégica	15
1.5.2	Las escuelas de la creación estratégica	18
1.5.3	Estrategias competitivas.....	24
1.6	<i>MARCO CONCEPTUAL</i>	<i>30</i>
1.7	<i>TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO METODOLÓGICO.....</i>	<i>31</i>
1.8	<i>PRESUPUESTO</i>	<i>35</i>
1.9	<i>CRONOGRAMA</i>	<i>36</i>
2	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	37
2.1	<i>HISTORIA</i>	<i>37</i>
2.2	<i>MISIÓN</i>	<i>38</i>
2.3	<i>VISIÓN</i>	<i>38</i>
2.4	<i>ORGANIGRAMA.....</i>	<i>39</i>
2.5	<i>VALORES</i>	<i>40</i>
2.6	<i>PROVEEDORES.....</i>	<i>40</i>
2.7	<i>PRODUCTOS</i>	<i>41</i>
2.8	<i>SERVICIOS.....</i>	<i>48</i>
2.9	<i>CONCEPTO</i>	<i>49</i>
2.10	<i>PUNTOS DE VENTA.....</i>	<i>50</i>
2.11	<i>CLIENTES.....</i>	<i>51</i>
2.12	<i>FRANQUICIAS.....</i>	<i>51</i>

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS.....	53
3.1 ENTORNO ECONÓMICO.....	53
3.2 ENTORNO POLÍTICO – LEGAL	58
3.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL	63
3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO	68
3.5 ENTORNO AMBIENTAL	74
4. AMBIENTE COMPETITIVO Y ANÁLISIS SECTORIAL	78
4.1 AMBIENTE COMPETITIVO: ANÁLISIS DE DIAMANTE	78
4.1.1 Cadena productiva	78
4.1.2 Estrategia.....	78
4.1.3 Factores	79
4.1.4 Demanda	80
4.1.5 Gobierno	80
4.1.6 Azar	81
4.2 ANÁLISIS SECTORIAL: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS.....	81
4.2.1 Posibles entrantes.....	81
4.2.2 Barreras de entrada	82
4.2.3 Competidores actuales	83
4.2.4 Compradores	84
4.2.5 Productos sustitutos	86
4.2.6 Proveedores	86
4.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL SECTOR.....	91
5. BENCHMARKING.....	92
5.1 REFERENCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	92
5.1.1 Organización 1: Crepes & Waffles	92
5.1.1 Organización 2: Ventolini	92
5.1.1 Organización 3: Juan Valdez Café	93
5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO.....	94
5.2.1 Calidad.....	94
5.2.2 Servicio	94
5.2.3 Precio	95
5.2.4 Carta de platos	95
5.2.5 Infraestructura.....	95
5.2.6 Posicionamiento	95
5.2.7 Cualificación del personal.....	95
5.3 MATRIZ DE BENCHMARKING.....	96
5.4 ARAÑA DE BENCHMARKING	97
5.4.1 Anttonina's	97
5.4.2 Crepes & Waffles	98

5.4.3 Ventolini	100
5.4.4 Juan Valdez Café	101
5.4.5 Factores clave de éxito	103
5.4.6 Factores clave de éxito: Valores sopesados.....	103
5.5 RECOMENDACIONES DEL BENCHMARKING	104
6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	105
6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	105
6.1.1 Planeación y organización	105
6.1.2 Dirección, evaluación y control	106
6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	107
6.3 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA.....	108
6.3.1 Gestión y situación comercial.....	108
6.3.2 Gestión y situación de la Producción	109
6.3.3 Gestión de los Recursos Humanos	110
7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	114
7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E.....	114
7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I.....	115
7.3. LISTADO DOFA.....	116
7.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS.....	117
7.4.1 Estrategias agresivas	117
7.4.2 Estrategias revitalización	117
7.4.3 Estrategias Diversificación	118
7.4.4 Estrategias liquidar	119
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	120
8.1 VISIÓN	120
8.2 MISIÓN	120
8.3 VALORES	121
8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	121
8.5 ESTRUCTURA	122
9. PLAN DE ACCIÓN	124
10. CONCLUSIONES.....	134
11. RECOMENDACIONES	136
BIBLIOGRAFIA	138

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto	35
Tabla 2 Cronograma de actividades.....	36
Tabla 3 Análisis de variables de Entorno Económico.....	56
Tabla 4 Matriz integrada de análisis de Entorno Económico	57
Tabla 5 Análisis de variables de Entorno Político.....	61
Tabla 6 Matriz integrada de análisis de Entorno Político	62
Tabla 7 Análisis de variables de Entorno Sociocultural	66
Tabla 8 Matriz integrada de análisis de Entorno Sociocultural	67
Tabla 9 Análisis de variables de Entorno Tecnológico	71
Tabla 10 Matriz integrada de análisis de Entorno Tecnológico	72
Tabla 11 Análisis de variables de Entorno Ambiental.....	75
Tabla 12 Matriz integrada de análisis de Entorno Ambiental.....	76
Tabla 13 Estructura de la industria	89
Tabla 14 Análisis competencias del sector.....	91
Tabla 15 Matriz de Benchmarking	96
Tabla 16 Análisis de variables del proceso de planeación y organización	106
Tabla 17 Análisis de variables del proceso de Dirección, evaluación y control ...	107
Tabla 18 Análisis de variables de Cultura organizacional	108
Tabla 19 Análisis de variables de Gestión Comercial.....	109
Tabla 20 Análisis de variables de Gestión de la producción	110
Tabla 21 Análisis de variables de Gestión de los Recursos Humanos.....	112
Tabla 22 Matriz de factores externos	114
Tabla 23 Matriz de factores internos	115
Tabla 24 Listado DOFA Anttonina's	116
Tabla 25 Análisis de la situación actual Anttonina's	124
Tabla 26 Plan de acción Anttonina's	125

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Proyecciones de crecimiento PIB % países seleccionados 2016-2018	54
Gráfico 2	Variación anual (%) del IPC doce meses a diciembre 2013 – 2015	55
Gráfico 3	Preocupaciones de las pymes ante la reforma tributaria	59
Gráfico 4	Proporción de informalidad por actividad económica	60
Gráfico 5	Porcentaje de poblaciones por parentesco 2012	65
Gráfico 6	Procesos en los cuales tendrá mayor presencia la robótica	70
Gráfico 7	Modelo de las cinco fuerzas para Anttonina's	88
Gráfico 8	Valores para Anttonina's	97
Gráfico 9	Valores sopesados para Anttonina's	97
Gráfico 10	Valores para Crepes & Waffles	98
Gráfico 11	Valores sopesados para Crepes & Waffles	99
Gráfico 12	Valores para Ventolini	100
Gráfico 13	Valores sopesados para Ventolini	100
Gráfico 14	Valores para Juan Valdez	101
Gráfico 15	Valores sopesados para Juan Valdez	102
Gráfico 16	Comparación de valores	103
Gráfico 17	Comparación de valores sopesados	104

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Proceso estratégico	34
Figura 2	Logo Anttonina's	37
Figura 3	Organigrama actual.....	39
Figura 4	Productos.....	41
Figura 5	Spaguetti.....	42
Figura 6	Wrap de la Casa	43
Figura 7	Filete de salmón.....	43
Figura 8	Baby Beef	44
Figura 9	Cheesecake de Agrad.....	45
Figura 10	Torta de chocolate	45
Figura 11	Capuccino	46
Figura 12	Frappe Frutos del bosque	47
Figura 13	Catering	49
Figura 14	Anttonina's Chipichape	50
Figura 15	Anttonina's Pance	51
Figura 16	Preferencias de los colombianos	64
Figura 17	Funcionamiento ideal de hoteles y restaurantes	75
Figura 18	Logo Crepes & Waffles	92
Figura 19	Logo Ventolini	92
Figura 20	Logo Juan Valdez	93
Figura 21	Nuevo organigrama Anttonina's	122

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes

Para uno de los propietarios, en este momento no se presentan problemas que signifiquen riesgos a la operación o al negocio, ya que diariamente se trabaja de manera disciplinada para lograr los objetivos organizacionales, más bien se presentan inconvenientes pequeños que se solucionan en el transcurrir diario.

El principal objetivo de la organización es el crecimiento, principalmente a nivel departamental, se espera que en cinco años haya aumentado el volumen de ventas y haber iniciado una expansión a nivel nacional.

La principal dificultad que se logra identificar, es que existe temor por parte de los propietarios debido al entorno político social por el cual está atravesando Colombia. Se logra identificar una alta inestabilidad política debido a la alta corrupción de las instituciones y esto se transforma en un apoyo mínimo o nulo para los empresarios, además la alta tributación ocasiona que el entorno sea bastante difícil para organización.

Debido a lo anterior, según los propietarios se puede afirmar que no existen garantías que protejan a los empresarios y a sus negocios, ya que estos generan empleo pero no reciben suficiente apoyo del estado para crecer, no se valora el emprendimiento en Colombia.

Como solución al problema expuesto, Anttonina's actualmente se encuentra buscando nuevos horizontes que le permitan crecer y expandirse, bien sea en el negocio actual a través de la apertura de puntos de venta en países vecinos o en otro tipo de negocios mediante inversiones.

(R. Hernández Rivera, entrevista, 17 de marzo de 2018)

La planeación estratégica y un análisis apropiado de los entornos de la organización, en especial el económico y el político pueden ayudar a generar estrategias coherentes que permitan a los propietarios de la compañía contar con herramientas para enfrentar las problemáticas del país y conducir la organización de la manera adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales.

El concepto de planeación estratégica ha coexistido con la humanidad, alcanzando su popularidad en el mundo militar, ha evolucionado hasta alcanzar una notable importancia dentro de las teorías administrativas.

La potencialización del concepto dentro del mundo corporativo se debe al desarrollo de una metodología de la Escuela de Administración de Harvard en los años de 1920 con la cual se pretendía aplicar la planeación estratégica en las compañías privadas.

Para la Escuela de administración de Harvard, la estrategia es el conjunto de propósitos y políticas que definen a la compañía y a su administración, es decir, la estrategia es la lógica que mantiene unida a la empresa.

En un principio, el principal interés de la planeación estratégica eran las políticas organizacionales y la estructura, este enfoque cambió y los ojos se pusieron en la gestión del riesgo, el crecimiento industrial y comercial, todo esto se da con el nacimiento de la escuela de Negocios de Harvard la cual tiene un enfoque de estrategia global.

La planeación estratégica permite una toma de decisiones basada en modelos que analizan las relaciones de poder existentes dentro y fuera de la organización.

En los años noventa los conceptos estratégicos tuvieron un renacimiento, y a partir de ahí se asume un enfoque creativo y participativo de la planeación cuyo objetivo la transformación de la compañía.

Bajo este enfoque se define planeación estratégica como el proceso de crear y mantener equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización con las oportunidades del mercado, es decir, la planeación permite crear objetivos posibles y construir un plan de acción que permita alcanzarlos con los recursos disponibles.

El principal objetivo de la planeación es conseguir una rentabilidad para el negocio y el crecimiento a largo plazo.

(Reyes, 2012) y (Fernandez, 1997)

Mediante el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la compañía en su entorno se puede determinar las formas para incrementar utilidades y lograr una adecuada expansión bien sea a nivel departamental, nacional o internacional como es el deseo de sus propietarios.

1.1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo la formulación del plan estratégico podría determinar el rumbo hacia el éxito y el cumplimiento de los objetivos de posicionamiento y expansión de Antonina's, y cuáles son los factores o variables del ambiente interno y externo que afectan el desempeño de la organización?

1.2.3 Sistematización

- ¿Cuál es la situación actual de Anttonina's con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos?
- ¿Cuál es el entorno organizacional de Anttonina's y cuáles son las amenazas y oportunidades que este representa?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de Anttonina's?
- ¿Con cuales referentes del mercado se puede comparar Anttonina's para identificar oportunidades de mejora?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades a nivel interno de Anttonina's?
- ¿Cuál es la situación actual de antoninas de acuerdo al análisis DOFA?
- ¿Cuál es será el nuevo direccionamiento estratégico para la organización?
- ¿Cuál será el nuevo plan de acción para Anttonina's y de qué manera se evaluara su implementación?

1.2 JUSTIFICACIÓN

Durante el paso por las asignaturas y cátedras contenidas dentro del programa académico Administración de empresas, el equipo investigador ha adquirido diferentes aptitudes y habilidades del pensar y el hacer administrativo, dentro de los cuales se pueden destacar los conocimientos en finanzas, mercadeo, producción, gestión humana, planeación estratégica entre otros. Se hace necesaria la aplicación de estos conocimientos en la realidad empresarial, para confrontar la pertinencia de las teorías como herramientas para el administrador, y que con la utilización de estas se puedan afrontar las problemáticas de las organizaciones reales. Además, la realización del trabajo también permite evaluar la interiorización de los conocimientos por parte del equipo investigador.

Las ciencias administrativas comprenden muchos conocimientos, herramientas y especialidades; para la elaboración de este trabajo se ha seleccionado la planeación estratégica como herramienta principal ya que permite analizar todas las áreas funcionales de la organización y elaborar planes de mejora para estas. Se ha elegido la planeación estratégica ya que se ajusta a las necesidades actuales de la organización objeto de estudio.

Anttonina's es una empresa del sector alimenticio, ubicada en la ciudad de Cali que cuenta con 20 años de participación en el mercado. A pesar de contar con varios años de fundación y de lograr cierto grado de expansión, la compañía aun funciona de manera empírica, es decir, los logros y posicionamiento alcanzados hasta el momento han sido producto de los esfuerzos de sus fundadores pero sin contar con ayuda de herramientas administrativas o empresariales.

Actualmente la organización ha iniciado una transformación de la estructura administrativa cuyo objetivo final es lograr una gestión adecuada, que permita iniciar un proceso de expansión a nivel nacional e internacional, debido a esto está atravesando una etapa de estandarización de procesos.

La elaboración de un plan estratégico permitirá a la compañía contar con una herramienta que complemente la etapa de estandarización de procesos (estratégicos, ciclo de negocio, apoyo); y que además plantee una ruta adecuada para lograr posicionamiento en el mercado local e iniciar un correcto proceso de internacionalización.

Anttonina's requiere la aplicación de planeación estratégica porque el mercado en el que se desarrolla su negocio es altamente competitivo y cambiante. Es necesario que la organización logre identificar las principales variables que afectan su desempeño para lograr desarrollar planes que permitan alcanzar y mantener una adecuada participación dentro del mercado objetivo mediante la creación de valor agregado en sus productos.

La elección de Anttonina's como organización objeto de estudio, obedece a que uno de los miembros del equipo investigador ha estado vinculado a esta durante aproximadamente cuatro años, como colaborador en el área operativa, lo que le ha permitido conocer sobre el funcionamiento, necesidades y objetivos de la empresa. Además de contar con cercanía con los fundadores de la misma quienes han puesto a disposición la empresa y su información para la elaboración del trabajo, ya que reconocen las necesidades de la misma, lo útil que será la formulación y aplicación de un plan estratégico para Anttonina's. Además han brindado la oportunidad al grupo investigador de conocer de cerca el funcionamiento de una organización y aplicar los conocimientos adquiridos.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Formular un plan estratégico para la empresa Anttonina's, con un horizonte de tiempo 2019-2023.

1.3.2 Objetivos específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa Anttonina's, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos.
- Realizar análisis del entorno de la organización para identificar amenazas y oportunidades que presente la empresa.
- Analizar el sector para definir el perfil competitivo de la empresa.
- Realizar el análisis de benchmarking o referenciación.
- Realizar análisis interno a la organización con el fin de identificar fortalezas y debilidades que presente la empresa.
- Elaborar el análisis DOFA para la empresa.
- Formular el direccionamiento estratégico para la empresa: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.
- Formular el plan de acción de la empresa con indicadores de gestión.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco contextual

Anttonina's Cocina Natural nació en la Ciudad de Cali hace 20 años como un pequeño pero pujante negocio familiar, con el deseo de deleitar a nuestros comensales con una cocina deliciosa, sana e informal que representará el cálido ambiente familiar y el deseo constante de las madres de hacer platos especiales para los suyos.

Inicialmente se inició con pizzas, lasañas, tortas y postres, que se distribuían por toda la ciudad. Poco a poco el negocio se fue consolidando surtiendo hoteles y restaurantes, lo que permitió ampliar el portafolio y montar una sede con la capacidad para atender la exigente y creciente demanda.

A partir del éxito comprobado de la propuesta y la alta aceptación de su portafolio, en el plazo de pocos años se habían inaugurado nuevas sedes con atención al público bajo el formato de Restaurante-Café y Café-Deli, esto permitió un posicionamiento progresivo de la marca en segmentos de mercado con altas expectativas culinarias.

En la actualidad Anttonina's cuenta con sus Restaurante-Café en Pance, en Jamundí (Centro Comercial Alfaguara), en Chipichape y en El Peñón, además de sus Café-Deli de Unicentro, Chipichape y Jardín Plaza.

Con el staff, compuesto por más de 80 madres cabeza de familia y demás colaboradores, se hace un gran esfuerzo para influir de manera positiva para motivar al desarrollo de sus dones, talentos y habilidades.

En la cocina todo comienza con la minuciosa selección de frescos ingredientes que luego son preparados con originalidad y mística, siempre buscando ofrecer una completa y variada carta, con platos y postres que contrastan la calidez y riqueza de sus sabores.

El ambiente que se respira en Anttonina's es de tranquilidad y calidez, los espacios están pensados para brindar un descanso visual y permitir el disfrute de los mejores momentos en armonía. De esta manera visitar cualquier Anttonina's será siempre una oportunidad de encontrarse con los amigos cercanos y la familia, para disfrutar de un momento acogedor celebrando la vida.

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

1.5 MARCO TEÓRICO

1.5.1 Planeación estratégica

Si bien este trabajo se centra en la realización de la planeación estratégica como herramienta administrativa para una organización real, se considera pertinente también explicar a través de las teorías ¿qué es una organización?, ¿qué es la administración para una organización?, para lograr enmarcar la importancia de la planeación estratégica dentro del hacer administrativo y la vida organizacional.

El concepto de organización ha evolucionado a través del tiempo, una definición apropiada para la concepción actual de las organizaciones es que son: "... un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común" (March & Simón, 1994)

Las organizaciones son un conjunto de elementos que trabajan de manera conjunta y estructurada para alcanzar objetivos comunes, como lo afirmaron (Porter & Lawler, 1975): "...están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo".

A pesar de existir múltiples autores y definiciones para la organización, la mayoría convergen en que estas son un conjunto de recursos tales como maquinas, personas, conocimiento, información entre otros, que trabajan de manera sistemática para lograr uno o varios objetivos que resultan ser el fin para el cual se ha creado o existe la organización.

Para lograr una apropiada articulación y funcionamiento de la organización existe la administración, (Stoner, Freeman, & Gilber, 1995) la definen como: "el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos"

(Chiavenato, 2004) propone una definición más simple, dice que la administración es: "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

La propuesta administración de (Hitt, Black, & Porter, 2006): "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional", introduce la palabra *entorno*, un concepto sumamente importante para las organizaciones y para la planeación estratégica.

Entendiendo la organización como un sistema que coexiste en un macro sistema, se asume que esta participa o existe en medio de un ambiente externo o entorno, y que además en su interior, las relaciones y actividades entre recursos crean un entorno propio.

El entorno o medio ambiente externo influye en gran manera en los resultados o desempeño de la organización, (Robbins, 1999): “se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

En cuanto al ambiente interno de la una organización, (Dessler, 1993) lo explica como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”, es decir, cada organización es única debido a las personas, recursos y objetivos que la componen.

Que cada organización sea única implica que el administrador debe desarrollar las habilidades y aplicar las herramientas necesarias para lograr identificar los factores internos y externos que influyen en la misma, sus fortalezas y oportunidades en el entorno, a partir de eso formular y ejecutar planes que generen valor para la compañía.

Habiendo explicado los términos organización, administración y entornos, que hacen parte fundamental de la planeación estratégica, es posible iniciar a explicar este concepto. La planeación resulta ser la herramienta que permite conocer la organización, sus entornos, sus fortalezas y finalmente dirigirla hacia sus objetivos.

En la actualidad, el mundo de las organizaciones ha tomado gran importancia el concepto de planeación estratégica, aplicarla se ha convertido casi que en una obligación para todas aquellas compañías que no buscan solo una posición privilegiada frente a la de sus competidores, sino también la generación de valor agregado para sus partes de interés. Todos estos objetivos solo se logran mediante la realización de actividades estructuradas y encaminadas al fin común, como lo afirmó (Porter M. , 1996)“Estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades”

Según(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): “El papel principal de la estrategia es señalar el rumbo de una organización, de modo que ésta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente.” La construcción de un plan estratégico permite a la organización contar con una ruta, que le ayuda a cruzar el camino que la separa de sus objetivos corporativos.

Contar con una estrategia definida, también apoya a la organización en sus procesos de cultura interna: “la estrategia proporciona a la gente un método

sintetizado para entender su organización y para distinguirla de otras. Suministra significado, junto con una manera conveniente para entender lo que hace la organización”, afirmaron (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999). La estrategia permite realizar una construcción social a nivel organizacional, en donde a través de la cultura y el clima se alinean los recursos para el logro de los objetivos.

El planteamiento de los objetivos de una organización, y el diseño de la estrategia que la conducirá al logro de estos, debe ser responsabilidad de la alta dirección, ya que es ahí donde se genera o reposa el mayor grado de conocimiento, para (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): “mando y control adjudica todas las decisiones a los directivos superiores, quienes las imponen a la organización y vigilan su cumplimiento mediante complejos sistemas de planificación, presupuesto y control”, Son las directivas quienes deben ejecutar y controlar el plan estratégico, sin dejar por fuera la importancia de los demás miembros de la organización y el entorno de la misma.

Entendiendo las organizaciones desde la perspectiva de la teoría de los sistemas socio-técnicos.

Kingdon (1976), “un sistema socio-técnico está conformado por tres subsistemas o partes principales las cuales identifica como: Sistema técnico o de tareas, el cual involucra el flujo de trabajo con la tecnología y las tareas empleadas para el mismo. El Sistema gerencial o administrativo donde se relacionan todos los aspectos estratégicos organizacionales tales como estructura, políticas, procedimientos, toma de decisiones, etc. Y por último el sistema social que involucra la cultura organizacional, los valores, las normas, la satisfacción personal de los colaboradores.”

La planeación estratégica debe articular estos tres subsistemas, es decir, los factores internos de la organización. Esta articulación se logra a través de la estructura organizacional. Para conseguir una estructura adecuada, se hace necesario identificar las prioridades, capacidades y necesidades; ya que la estructura debe reflejar el estado actual de la organización. “La estructura debe seguir o estar construida en base a la estrategia de la organización”, como lo afirmó (Chandler, 1962).

El resultado de un adecuado ejercicio de planeación es el direccionamiento estratégico, que se compone de la misión, la visión y los objetivos organizacionales.

Según (Sallenave, 1990) “la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente”, es decir, establecer una misión permite a la empresatener claridad para que existey como optimizar los

recursos disponibles para una adecuada toma de decisiones que conduzca al posicionamiento.

(Jack, 2000) Define la visión como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”; esto significa que la visión plasma el horizonte hacia el cual se desea conducir la organización, sirve como agente motivador para la realización de los objetivos planteados.

Los objetivos son los resultados, situaciones o estados que la organización pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Con base a los conceptos y premisas expuestos previamente, se puede afirmar que la planeación, sin importar la perspectiva con la que se mire, desempeña dentro de la organización un papel protagónico, ya que con esta se logra conocer la organización, su entorno y sus objetivos; y además permite articular los recursos en función del logro de dichos objetivos organizacionales.

1.5.2 Las escuelas de la creación estratégica

Con el pasar del tiempo la forma de concebir el mundo y lo que lo conforma ha evolucionado. Las organizaciones y los conceptos que giran en torno a estas no han sido ajenos a este fenómeno.

En el caso de la planeación, se han agrupado estos conceptos hasta lograr definir diez escuelas, cada escuela corresponde a un paradigma o forma para afrontar, explicar y aplicar la planeación en una compañía. Por efectos prácticos en este trabajo no se abordarán los principios o premisas de las diez escuelas, simplemente se definirá el concepto de estrategia para ocho de ellas y más bien, se exhibirán las dos que según la percepción del grupo investigador se ajustan a las necesidades de la organización objeto de estudio y por lo tanto serán orientación del trabajo.

La escuela del diseño

(Christensen, Andrews, Bower, Hamermesh y Porter 1982): "La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno... establecer concordancia es el lema", para esta escuela el principal objetivo del diseño de una estrategia es lograr que las capacidades internas de la compañía se adecuen a las oportunidades presentes en el ambiente externo de la misma.

La escuela de posicionamiento

Esta escuela conservo y agrupo los principales planteamientos de la escuela de diseño y de planificación, pero agrego que la estrategia es más bien un proceso analítico, mediante el cual se deben generar múltiples acciones estratégicas, analizarlas frente al mercado y seleccionar la más conveniente para generar competitividad para la organización, “La escuela de posicionamiento pudo crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes”, (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999).

Para (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): “Por lo tanto, la clave del nuevo management estratégico se basó en el uso del análisis para identificar las relaciones correctas. ...cuáles estrategias parecían funcionar mejor y dónde”.

La escuela empresarial

En esta escuela, la responsabilidad del proceso estratégico posa sobre los hombros del directivo principal de la misma, (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): “Concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único”, todo esto con la finalidad de darle a la estrategia un carácter visionario que depende del líder, este con sus experiencias y talento dirige la organización hacia la visión que tiene de la misma.

Para (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): “El concepto más central de esta escuela es la *visión*: una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada en la mente del líder”.

La escuela cognoscitiva

Bajo este paradigma se busca conocer el proceso mental mediante el cual surge o se crea una estrategia por parte de los administradores, por esto se concibe la estrategia como un proceso mental, (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): “Ése es el trabajo de la escuela cognoscitiva: entender este proceso en la esfera del conocimiento humano, en especial utilizando el campo de la psicología cognoscitiva”.

El proceso de generación de estrategia está directamente relacionado con las experiencias previas de los administradores, y a partir de estas es que logran crear nuevas estrategias. Para (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) la experiencia: “Ésta da cuerpo a lo que saben, lo cual a su vez influye en lo que hacen, con lo cual cobra forma su experiencia subsiguiente”.

El proceso de creación de estrategia es complejo ya que cada estrategia tiene diferentes experiencias y diferentes maneras de percibir el entorno.

La escuela de aprendizaje

Aquí, la estrategia es un proceso emergente, es decir que surge a partir de determinadas situaciones o momentos dentro de la vida organizacional, bajo este paradigma (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) afirman que: “Las estrategias emergen cuando -en ocasiones actuando individualmente pero con más frecuencia en forma colectiva- las personas llegan a aprender lo necesario sobre una situación, así como sobre la capacidad de su organización para manejarse con ella”.

Es decir, las organizaciones y sus miembros mediante la experiencia aprenden como enfrentar determinadas situaciones que se presentan de manera repetitiva dentro de la vida organizacional.

La escuela de poder

En este enfoque la estrategia se concibe como un proceso de negociación (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) la definen como: “como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares”.

La escuela cultural

Se concibe la estrategia como un proceso colectivo que une e involucra a todos los individuos de la organización, (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) dicen que bajo este paradigma: “la creación de estrategia como un proceso arraigado en la fuerza social de la cultura”, es decir, que la influencia de la cultura organizacional debe arraigar y estabilizar los objetivos estratégicos de la organización.

La escuela ambiental

La principal diferencia entre esta escuela y las demás, es que bajo esta concepción el actor principal en la generación de estrategia cambia, mientras que en las otras el entorno es una variable de mucha consideración para crear estrategia, aquí es el actor.

Debido a que el entorno es el actor, se afirma que la planeación estratégica es un proceso reactivo, para (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): “Como consecuencia, ... tienden a considerar a la organización como un ente pasivo, que sólo reacciona al entorno”.

Después de haber expuesto de manera breve la concepción o ideología del concepto de planeación para cada una de estas ocho escuelas, se abordaran profundamente las dos escuelas se consideran pertinentes para la idealizar el

proceso estratégico que se llevará a cabo en la organización objeto de estudio, de esta manera se completan las 10 escuelas.

La escuela de planificación

Bajo este paradigma la planeación es un proceso analítico que debe ser formal dentro de la organización, y además debe ser responsabilidad del gerente de la misma. Gran parte de los autores de esta escuela, destacaba que la planeación no es tan solo una herramienta de uso opcional dentro de la organización sino que es una obligación implementarla.

Como se mencionó previamente, dentro de este paradigma la planificación es una actividad de suma importancia para las compañías, por ende esta actividad debe ser responsabilidad de las personas ubicadas en los niveles más altos de su estructura, como afirmó Penington (1972): "buscar la participación de los principales directivos en las cuestiones clave, sólo en las cuestiones clave". Esta afirmación no solo dice que la planificación es actividad exclusiva de los directivos, sino que también sugiere que debe ser su única actividad dentro de la organización.

El proceso de planeación no solamente requiere del conocimiento previo del entorno en el que existe la organización, sino que también se busca saber qué sucederá en ese entorno en un futuro próximo, incluso, poder conocer o pronosticar este futuro resulta ser mucho más importante que el estado actual del entorno.

Conocer el futuro es imposible, así que se logró desarrollar herramientas que a través de la preposición de futuras situaciones, sirvan de insumo para que los administradores puedan generar planes de acción para cada imprevisto durante la implementación de un plan estratégico. Si uno no puede pronosticar el futuro, al especular sobre una variedad de posibilidades puede abrir la mente y, tal vez, dar en el blanco (Porter, 1985).

Esta herramienta situacional fue el insumo para el desarrollo de la planeación por escenarios.

Otro aspecto clave dentro del paradigma de la escuela de la planeación es el control, cuyo objetivo es mantener a la organización dentro de la estrategia planteada. Mediante la verificación del estado actual frente a los objetivos planteados.

Los procesos de control deben ser reflexivos, es decir, que permitan retroalimentar el proceso de planificación, "una concepción más amplia del control estratégico, de modo que las diferencias entre los resultados reales y los planeados no conduzcan a simples modificaciones en los actos de los individuos,

sino también al cuestionamiento de las premisas del mismo plan". (Goold, Quinn., 1990).

El control no solamente debe limitarse a la ejecución de acciones correctivas durante la etapa de aplicación de la estrategia escogida

Para la escuela de la planificación el control debe generar espacios para la participación de todos los colaboradores en donde se socialice la estrategia y se encuentren oportunidades de mejora, Simons (1995) afirmó que estos espacios: "estimulan la investigación y el aprendizaje, permitiendo que surjan nuevas estrategias mientras a lo largo de toda la organización los participantes responden a las oportunidades y amenazas que perciben".

La escuela de la planeación propone un método sistemático para la elaboración de las estrategias, este proceso involucra diferentes aspectos, para (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): "la creación efectiva de estrategia conecta la acción con el pensamiento, lo cual a su vez vincula la aplicación con la formulación", esto significa que la planeación no debe realizarse mediante procesos aislados o separados, sino que debe ser un producto del trabajo conjunto de todas las áreas de la organización y de sus integrantes.

Aunque se plantean etapas que se deben seguir para lograr una buena planificación, el administrador o planeador no debe sesgarse a las rutas inicialmente planteadas ya que el entorno es cambiante y por ende las estrategias también deben serlo. Las estrategias que no logran ser flexibles bien sea por su diseño o por las decisiones del planificador, tienden a fracasar.

La Escuela de configuración

En este enfoque se asume que la estrategia es un "vehículo", que permite llevar la organización de un estado a otro, el estado futuro o deseable es determinado por los objetivos estratégicos establecidos. Es posible afirmar que en cierta medida este paradigma es una combinación de las premisas y enfoques de las demás escuelas de la creación estratégica.

Para comprender esta escuela es necesario interiorizar dos conceptos bajo los cuales se han desarrollado todas las premisas y planteamientos, estos conceptos son configuración y transformación.

Según (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999): "Uno describe a los estados de la organización y del contexto que la rodea como *configuraciones*. El otro describe al proceso de creación de estrategia como *transformación*", es decir, las configuraciones son aquellas variables internas y externas que influyen o condicionan el desempeño de la organización. La transformación es todo el

proceso de crear y aplicar una estrategia ya que a través de esta la organización cambia su estado actual.

Las premisas o fundamentos de este paradigma según Mitzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) son:

- *La mayor parte del tiempo, una organización puede ser descrita en términos de alguna clase de configuración estable de sus características: durante un lapso posible de distinguir, adopta una forma particular de estructura que combina con un tipo particular de contexto, el cual la lleva a embarcarse en determinadas conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.*
- *Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto cuántico hacia otra configuración.*
- *Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y periodos de transformación pueden ordenarse en secuencias regulares, por ejemplo describiendo ciclos vitales de las organizaciones.*
- *Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor parte del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.*
- *De acuerdo con ello, el proceso de creación de estrategia puede ser de diseño conceptual o de planificación formal, de análisis sistemático o de liderazgo imaginativo, de aprendizaje cooperativo o de política competitiva, centrado en el conocimiento individual y en la socialización colectiva, o una simple respuesta a las fuerzas del entorno; pero en todos los casos debe ser hallado en su propio momento y contexto. En otras palabras, las propias escuelas de pensamiento sobre formación de estrategia representan configuraciones particulares.*
- *Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.*

Bajo este paradigma, la aplicación de una estrategia es también la ejecución de un cambio planeado, los cambios en las organizaciones generalmente son producidos o influenciados por las fuerzas del entorno. Normalmente las empresas no están preparadas para estos cambios y por esto es que muchas fracasan, Así como lo plantea (Lawrence, 1970): “Las empresas que más se aproximen a las características requeridas por el ambiente, estarán más cerca del éxito que aquellas empresas que se aparten de ellas”.

De esta manera, la transformación que desarrollan las organizaciones en base a las configuraciones del entorno, les permite mantenerse competitivas dentro de sus mercados.

De acuerdo a lo mencionado por (Vargas, 2000): “El cambio organizacional ocurre a una velocidad turbulenta ocasionada por las transformaciones que se dan en el medio ambiente y a nivel interno, algunas veces en procesos conflictivos, ya que dada la velocidad de ocurrencia de los acontecimientos, es necesario implementar cambios revolucionarios, modificaciones de estrategia, de estructura organizacional, entre otros”.

La generación de estrategia, bajo la concepción de la configuración, es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para las etapas de cambio a través de la formulación de planes de acción. Cada que la empresa supera una etapa de cambio llega a un estado nuevo, en el que experimenta una leve calma para posteriormente repetir el ciclo.

Las organizaciones deben estar en constante cambio, transformándose para ser competitivas y para adaptar estados organizacionales relacionados con la expansión y el desarrollo del negocio, según la escuela de la configuración, la implementación de la planeación estratégica permite construir, aplicar, controlar y modificar estos procesos de cambio, logrando así una posición privilegiada para la organización.

1.5.3 Estrategias competitivas

Porter, en su libro Ventaja Competitiva, propone que toda organización que desee ocupar un lugar privilegiado dentro de su mercado objetivo debe desarrollar planes que considerando sus fortalezas y debilidades le permitan alcanzar dicho propósito, todo este proceso recibe el nombre de estrategia competitiva.

Con mayor precisión, (Porter, 2002) define la estrategia competitiva como: “tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en la industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía”.

Para lograr este cometido, se proponen tres tipos básicos de estrategia en las cuales las organizaciones pueden basar sus decisiones, pero antes de explicar en qué consisten estas tres estrategias, se hace necesario explicar de manera breve como está compuesta la competencia en el mercado o las fuerzas que influyen en este, para Porter son cinco:

Entrada

Según (Porter, 2002): “los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo,

grandes recursos”. Todas las características de los nuevos competidores pueden ocasionar que se reduzcan los precios de venta o que se aumenten los costos para las compañías ya establecidas.

Es preciso aclarar que no es tan sencillo para una organización ingresar a un nuevo mercado, debido a la existencia de lo que Porter denomina como barreras de entrada o represalias de las empresas consolidadas, (Porter, 2002): “el riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas”.

Intensidad de la rivalidad entre competidores actuales

Para (Porter, 2002): “La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición”. En la búsqueda por mejorar esta posición se utilizan acciones como competencia por precios, batallas publicitarias, desarrollo de nuevos productos, diversificación de mercados entre otros.

Todas las acciones emprendidas por las organizaciones en esta rivalidad afectan a los demás participantes del mercado, ya que todas buscan generar estrategias y contraatacar las de sus competidores, por esto (Porter, 2002) afirma que: “las compañías son mutuamente dependientes”.

Generalmente este tipo de estrategias tienden a debilitar el mercado completo ya que se reducen los márgenes de utilidad cuando se compite por precios. La competencia publicitaria suele ser menos agresiva y más beneficiosa para el mercado ya que se aumenta la diferenciación y se aumenta la demanda en el mercado.

Presión proveniente de los productos sustitutos

(Porter, 2002) Afirma que: “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él ...los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad”.

Enfrentar la amenaza de que suponen los productos sustitutos contra un mercado específico, requiere acciones conjuntas de todas las compañías que participan en ese mercado.

Poder de negociación de los compradores

Los consumidores también son competidores dentro de los mercados, como dijo (Porter, 2002): “los compradores compiten con la industria cuando la obligan a

reducir precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí”.

Los compradores se vuelven competidores ya que tienen poder de decisión dependiendo el volumen de sus compras dentro del mercado, y si estos deciden no consumir las organizaciones se ven altamente afectadas, es por esto que se recurre a buscar alternativas para satisfacer las necesidades o requerimientos del consumidor.

Poder de negociación de los proveedores

(Porter, 2002) afirma que: “los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen”.

Si los proveedores deciden aumentar sus precios de venta, la organización se ve afectada en su margen de utilidad en caso de no poder aumentar sus precios de venta por factores como la competencia por precios. También si el proveedor decide disminuir la calidad de su producto, la organización se afecta ya que la calidad de su producto final se verá afectada y no podrá lograr efectos de diferenciación dentro del mercado.

Los proveedores influyen de manera importante en los mercados y condicionan las estrategias, decisiones y acciones de las compañías.

Las compañías que no logran desarrollar estrategias que le permitan enfrentarse a las fuerzas competitivas anteriormente expuestas, experimentan un atasco en el mercado, según (Porter, 2002) estas organizaciones: “no tiene participación en el mercado, no realiza inversiones de capital, prefiere los costos bajos; además no está bien diferenciada en la industria...”.

Estas organizaciones lentamente pueden ir desapareciendo de sus mercados, (Porter, 2002): “la compañía que se estanca en la mitad prácticamente estará condenada a una rentabilidad baja”. Como es de conocimiento en el mundo organizacional, los largos periodos con márgenes de utilidad o rentabilidad baja, generalmente concluyen en la desaparición de las compañías.

Para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y evitar el estancamiento en la mitad Porter plantea tres estrategias genéricas para basar o desarrollar el actuar organizacional; estas tres estrategias son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Liderazgo en costos

Esta estrategia se basa principalmente en la reducción de costos (Porter, 2002): “en toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Toda esta reducción permite lograr costos de producción considerablemente inferiores comparados con los del mercado, lo que brinda a la compañía la posibilidad de vender a un precio mucho menor logrando así un volumen alto de ventas y de ingresos.

(Porter, 2002): “un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras”, se convierten en los objetivos organizacionales para lograr la mencionada reducción de costos, por lo tanto, casi siempre que se desarrolla esta estrategia, estas acciones se convierten en políticas dentro de la compañía.

Es pertinente precisar que no todas las compañías están en la posibilidad de desarrollar estrategias de liderazgo en costos, ya que esta requiere que la empresa ya cuente con una amplia participación en el mercado, es decir que ya se encuentre posicionada, también deben cumplirse otros requisitos como lo explica (Porter, 2002): “... exigirá posiblemente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas...”

Cuando alcanza liderazgo en el mercado a través de esta estrategia es necesario mantenerlo, la mejor manera de hacerlo es mediante la reinversión. “La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos” (Porter, 2002). El propósito de la reinversión es evitar el uso de activos obsoletos ya que estos encarecen los costos de la operación.

La aplicación de estas estrategias también supone riesgos para las compañías. Los principales riesgos que se pueden identificar son:

- Cambio tecnológico: Puede ser tal vez el principal riesgo de este tipo de estrategias, como se mencionó anteriormente la utilización de maquinaria obsoleta encarece los costos de fabricación, lo que requiere constante inversión por parte de la compañía. Actualmente los cambios tecnológicos son muy frecuentes, esto implica constantes reinversiones que pueden debilitar la compañía.
- Imitación de estrategia por compañías rivales: Es posible que las compañías rivales aprendan de la estrategia implementada y posteriormente la apliquen, esto ocasiona mayor rivalidad y la necesidad de desarrollar una nueva estrategia para lograr mantener la posición o participación en el mercado.
- Incapacidad de percibir cambios del entorno: Uno de los métodos para reducir costos es la disminución del presupuesto para investigación, desarrollo y

mercado. No investigar engecece la compañía y no logra conocer que está sucediendo en su entorno, mientras ella se concentra en su producto o estrategia, estos pueden quedar obsoletos debido a los frecuentes cambios. Cuando las organizaciones se percatan de estos cambios e intentan reaccionar mediante el desarrollo de productos o estrategias suele ser muy tarde o resultar muy costoso.

Diferenciación

Esta estrategia está orientada a lograr que el producto o servicio que ofrece la compañía se diferencie del de los competidores, es decir, se busca que el producto o servicio de la compañía sea considerado como algo único por el consumidor final. (Porter, 2002): “diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que la industria entera se percibe como único”.

Según (Porter, 2002): “las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones”. Las compañías pueden según su línea de negocio escoger en que forma o formas desea diferenciar y hacer su producto único dentro del mercado.

Las estrategias diseñadas bajo este objetivo no tienen como prioridad disminuir costos, (Porter, 2002) afirmó: “... la estrategia de diferenciación no solo permite prescindir de los costos”. Debido a esto es que generalmente las compañías no adoptan estrategias de liderazgo en costos y de diferenciación simultáneamente.

A través de la diferenciación es posible mantenerse en el mercado debido a que los clientes se fidelizan con el producto gracias a la experiencia y al valor agregado que este les ofrece, (Porter, 2002): “... brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio”.

Estas estrategias permiten obtener altos márgenes de utilidad ya que los productos reciben el carácter de exclusivos y eso permite tener elevados precios de venta, posiblemente los competidores tengan precios más bajos e incluso productos mejores pero deben derrumbar la lealtad del consumidor, y es precisamente lo que se busca con este tipo de estrategia, contar con clientes fieles y dispuestos a pagar el costo del producto o servicio.

Es importante destacar que con estas estrategias no es posible aspirar a una elevada participación en el mercado ya que como se mencionó los productos tienden a ser exclusivos y costosos, aunque los consumidores sepan la calidad del producto o servicio pueden no contar con el poder adquisitivo para comprarlos.

El costo de venta generalmente es elevado ya que en estas estrategias se hace necesaria una alta inversión, (Porter, 2002): “las actividades que requiere son intrínsecamente costosas: investigación extensiva, diseño de producto, materiales de gran calidad o fuerte apoyo a los consumidores”.

Las estrategias de diferenciación también pueden generar riesgos para las organizaciones, algunos de los más destacados son:

- **Perdida de fidelidad:** esta se presenta cuando la diferenciación o valor agregado del producto ya no puede mantener la lealtad del consumidor ya que este prefiere sacrificar calidad por ahorrar dinero.
- **Imitación:** Cuando algunas compañías intentan imitar el producto logran disminuir la diferenciación que percibe el consumidor del mismo, haciendo que prefieran otros productos debido a su bajo costo.
- **Necesidad del consumidor:** esto ocurre cuando los consumidores no tienen una necesidad de diferenciación en el producto del sector, esto hace que sin importar los esfuerzos de la compañía por generar valor agregado, el consumidor siga prefiriendo otros de menor calidad.

Enfoque o concentración

La tercera estrategia competitiva, está relacionada con la selección de un segmento dentro del mercado, esta segmentación puede ser por productos o consumidores, (Porter, 2002): “... la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos”. Esta atención especial al consumidor del segmento seleccionado permite a la organización diferenciarse.

El uso de esta estrategia permite a la compañía competir por diferenciación, por liderazgo en costos o en el mejor de los casos por ambas dentro del segmento escogido. “... enfoque significa que tiene una posición de costos bajos en su mercado estratégico, una gran diferenciación o ambas”(Porter, 2002).

La segmentación también ayuda a la compañía a seleccionar mercados donde la competencia es débil lo que les permite alcanzar posiciones de privilegio rápidamente.

Los principales riesgos que supone esta estrategia son:

- **Desplazamiento del segmento:** sucede cuando los competidores logran identificar sub-segmentos dentro del segmento de la compañía, logran especializarse en estos y acaban desplazando a la compañía.

- Reducción de diferencia: en el momento en que la diferencia entre el producto ofrecido al segmento y los productos ofrecidos al mercado general se reduce, ocasiona que la compañía pierda participación y se debilita.

1.6 MARCO CONCEPTUAL

La planeación estratégica Según Mitzberg, Ahlstrand, Lampel (2000): “El papel principal de la estrategia es señalar el rumbo de una organización, de modo que ésta pueda navegar con coherencia a través de su ambiente.”

Para realizar un adecuado ejercicio de planeación es necesario identificar el entorno de la organización, el cual se compone del macroentorno que para Para Hitt (2006): “se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. Estudia elementos que son difíciles o imposibles de controlar por la organización, por lo que se debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto. Estos pueden ser socio culturales, tecnológicos, económico políticos, legales y globales”.

El entorno también está compuesto por el “El Microentorno, también conocido como entorno específico, de acción directa o entorno inmediato, se refiere a los aspectos que están directa y permanentemente relacionados con las empresas e influyen en las operaciones diarias de las mismas”. (Fernández, 2005).

Los competidores juegan un papel importante dentro del desarrollo o formulación de un plan estratégico ya que estos pueden afectar directa e indirectamente la organización, estos se definen como “Son todas aquellas organizaciones que producen y comercializan bienes o servicios que buscan satisfacer las mismas necesidades del consumidor”. (Sánchez, 2010).

La formulación de un plan estratégico permite a las organizaciones a un mejoramiento continuo, lo que se traduce en innovación organizacional, (Porter, 1990), la define como: “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”.

Realizar un adecuado ejercicio de Benchmarking como parte del proceso estratégico permite a la organización conocer cómo se encuentra respecto a la competencia, Según Goetsch, (1994): “es el proceso de comparar y medir las operaciones de una organización o sus procesos internos contra los de un representante del mejor en su clase, tomado del interior o exterior de la industria”.

Todas las organizaciones que realizan planeación deben establecer objetivos organizacionales, estos “hacen referencia a una situación deseada que la empresa intenta lograr a largo plazo, es una imagen que la organización pretende para el futuro”. (Byars y Rue, 1983).

Para lograr alcanzar los objetivos propuestos mediante la utilización adecuada de los recursos, la organización debe estipular una estructura esta se define como: “El conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. (Strategor, 1988)

El posicionamiento es el resultado de una excelente aplicación de la estrategia Según Kotler y Armstrong (2007): “El posicionamiento en el mercado, significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores”.

1.7 TIPO DE ESTUDIOY DISEÑO METODOLÓGICO

La realización de este trabajo de grado parte desde el diseño de una investigación que permita conocer las variables internas y externas que afectan el desempeño de Anttonina's, según (Sampieri, 2014) Investigación se define como: “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema”.

El proceso investigativo se divide en dos grandes tipos o enfoques, está la investigación cualitativa que (Sampieri, 2014) define como: “la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevos interrogantes dentro del proceso de interpretación”.

Por otro lado se encuentran los estudios cuantitativos, que para (Sampieri, 2014): “utilizan la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”. La metodología que compone este tipo de estudio será la base para desarrollar la investigación de este trabajo debido a que se ajusta a las necesidades que supone el objetivo principal del trabajo.

El proceso de investigación cuantitativa es secuencial y sistemático, es decir, se deben cumplir una serie de pasos en cada fase y las fases deben desarrollarse en orden cronológico sin evadir ninguna ya que el resultado de cada paso es el insumo para el inicio del siguiente.

En el libro Metodología de la investigación de Hernandez Sampieri, se expone que la investigación cuantitativa puede tener cuatro alcances (exploratorio, descriptivo, correlacional, explicativo) los alcances pueden delimitar y direccionar la investigación.

De manera breve, según (Sampieri, 2014), las características de estos alcances son:

- Exploratorios: investigan problemas poco estudiados, indagan desde una perspectiva innovadora, ayudan a identificar conceptos, preparan el terreno para nuevos estudios.
- Descriptivos: consideran el fenómeno estudiado y sus componentes, miden conceptos, definen variables.
- Correlacionales: asocian conceptos o variables, permiten predicciones, cuantifican relaciones entre conceptos variables.
- Explicativos: determinan las causas de los fenómenos, generan un sentido de entendimiento, son sumamente estructurados.

Es importante destacar que estos alcances no son mutuamente excluyentes, es decir que la utilización o el enfoque en uno no impide el uso de otro, por el contrario existe la posibilidad de incluir varios de estos en una investigación, como es el caso de este trabajo ya que para lograr identificar las variables que afectan la organización es necesario explorar, posteriormente para poder conocerlas es necesario lograr describirlas, para lograr conocer el nivel de influencia de estas sobre la organización es necesario correlacionar y así sucesivamente.

Posterior a definir los alcances de la investigación se debe establecer cuál será el diseño de la misma, para (Sampieri, 2014) el diseño: “se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder al planteamiento del problema”.

Sampieri expone dos diseños para investigación cuantitativa, el experimental y el no experimental, para la realización de esta investigación se utilizará un diseño no experimental ya que no es posible para el grupo investigador tener control sobre las variables que afectan a la organización objeto de estudio, más bien si es posible observar e indagar sobre como las variables que afectan la organización se han comportado en determinados momentos logrando así generar análisis posteriores.

Este tipo de estudio no experimental se hará de manera transversal ya que las variables serán analizadas en un solo momento histórico, con mayor precisión en la actualidad de la organización y su entorno. Iniciando de manera exploratoria, para posteriormente convertirse a una forma descriptiva como se expresó anteriormente.

Por último, la recolección de datos se hará de formas que garanticen la confiabilidad, validez y objetividad. Las principales fuentes o instrumentos serán entrevistas libros y medios digitales.

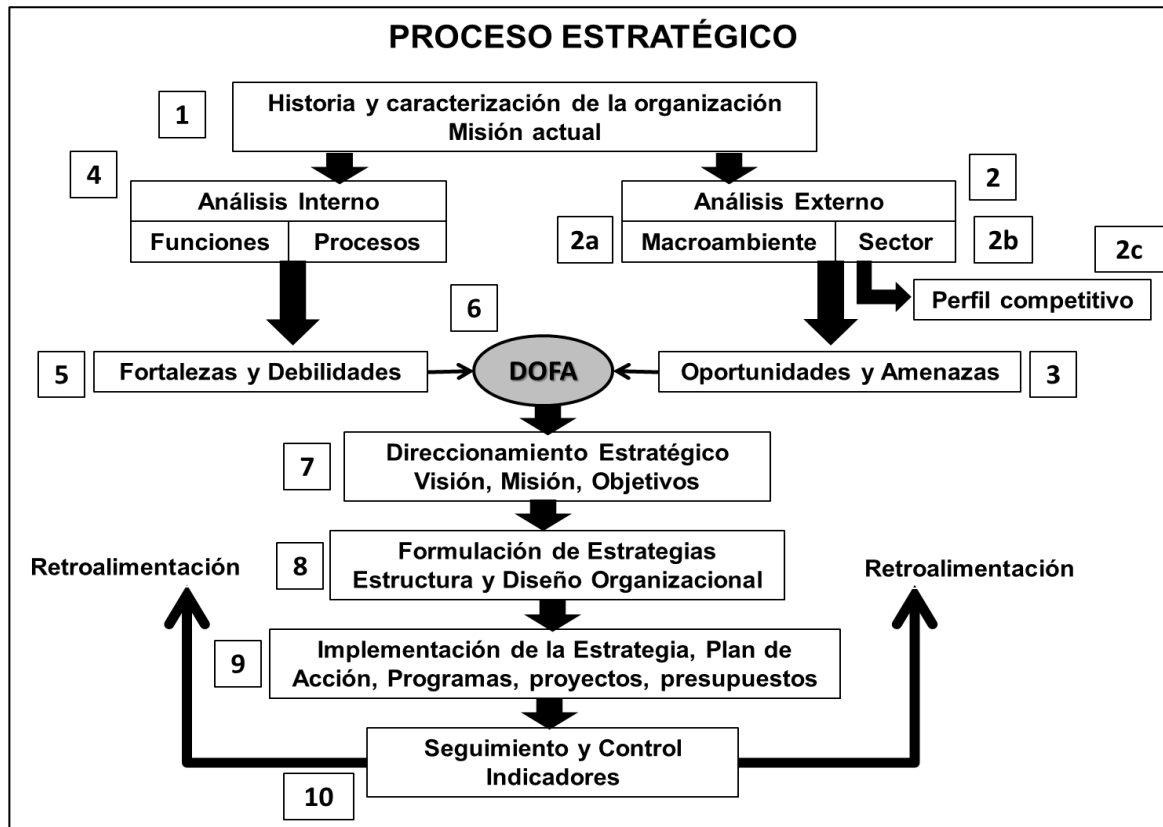
El principal instrumento de recolección de información o fuente primaria para este trabajo investigativo será una entrevista semi estructurada con el señor Rodrigo Hernandez, fundador y propietario de Anttoninas.

El propósito de dicha entrevista es conocer el surgimiento de la organización, su estado actual, los principales retos y desafíos, cuales es la proyección en el largo plazo, como se gestionan las áreas funcionales de la organización, cual es el estilo de liderazgo, entre otros cuestionamientos que permitirán al investigador conocer a fondo la empresa.

La estructura de la entrevista es diseñada por elaboración propia a partir de las necesidades de información para la elaboración de la investigación, además es complementada por preguntas basadas en los cuestionarios de la Guía Práctica de Planeación Estratégica de Martha Pérez.

Diseño metodológico

Figura 1 Proceso estratégico



Fuente: Benjamín Betancourt – Papeles de trabajo para planes estratégicos (1995).

El proceso estratégico es la metodología que permite generar un plan estratégico, cada paso o etapa es importante para lograr plantear los objetivos y estrategias que se adecuan a la organización. A continuación se explicara de manera breve cada paso y como se realiza.

Paso uno. Historia y caracterización, en este paso se debe exponer todo lo relacionado con la organización y sus procesos actuales para lograr conocer su funcionamiento, dificultades y objetivos.

Paso dos. Análisis externo. En esta etapa se debe estudiar, evaluar y analizar el sector de la compañía, sus entornos para lograr generar el perfil competitivo de la organización.

Paso tres. Oportunidades y amenazas, resultan de del análisis externo de la organización y permiten conocer en que variables se pueden encontrar oportunidades de mejora o cuales representan amenazas para la organización.

Paso cuatro. Análisis interno, mediante esta evaluación se logra conocer la eficacia de los procesos y funciones que se realizan en la organización durante la operación.

Paso cinco. Después de conocer la evaluación de los procesos mediante el análisis interno de la compañía es posible establecer las fortalezas y debilidades de la organización.

Paso seis. DOFA, Con las fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas se elabora la matriz DOFA que permite conocer los aspectos buenos y malos tanto del ambiente interno y externo de la organización.

Paso siete. Direccionamiento estratégico, misión y visión, objetivos. Después de conocer los aspectos destacables de la organización y las amenazas del entorno es posible determinar los nuevos objetivos de la organización y funcionamiento organizacional

Paso ocho. Formulación de estrategias, estructura y diseño organizacional. Después de haber establecido los nuevos objetivos, se debe determinar las estrategias y las operaciones que permitirán alcanzar dichas metas.

Paso nueve. Implementación de la estrategia, plan de acción, programas, proyectos, presupuestos. Para llevar a cabo la estrategia es necesario generar planes de acción por áreas funcionales, es decir, dividir la estrategia según cada área de la organización para que se pueda aplicar en esta, los planes de acción deben llevar cronogramas y presupuestos.

Paso diez. Seguimiento y control, después de implementar las nuevas estrategias es necesario medir el desarrollo, aplicación y eficacia de estas mediante indicadores de gestión.

1.8 PRESUPUESTO

Tabla 1 Presupuesto

PRESUPUESTO		
	PERSONAL	UNIVERSIDAD
Libros y/o revistas	\$ 153.500	
Fotocopias y/o papelería	\$ 100.000	
Energía	\$ 90.000	

Transporte	\$ 480.000	
Asesoría docente		\$ 600.000
Internet	\$ 224.000	
TOTAL	\$ 1.057.500	\$ 600.000

Fuente: Elaboración propia

1.9 CRONOGRAMA

Tabla 2 Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FEBERO				MARZO				ABRIL					MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO			
	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26
Evaluar situación actual de la empresa (historia, estructura, productos).																														
Realizar análisis del entorno, e identificar amenazas y oportunidades.																														
Analizar el sector para definir perfil competitivo de la empresa.																														
Analizar la competencia - realizar benchmarking.																														
Realizar análisis interno e identificar fortalezas y debilidades.																														
Elaborar análisis DOFA.																														
Formular direccionamiento estratégico.																														
Formular plan de acción, con indicadores de gestión.																														

Fuente: Elaboración propia

2 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 2 Logo Anttonina's



2.1 HISTORIA

Anttonina's Cocina Natural nació en la Ciudad de Cali hace 20 años como un pequeño pero pujante negocio familiar, con el deseo de deleitar a nuestros comensales con una cocina deliciosa, sana e informal que representará el cálido ambiente familiar y el deseo constante de las madres de hacer platos especiales para los suyos.

Inicialmente se inició con pizzas, lasañas, tortas y postres, que se distribuían por toda la ciudad. Poco a poco el negocio se fue consolidando surtiendo hoteles y restaurantes, lo que permitió ampliar el portafolio y montar una sede con la capacidad para atender la exigente y creciente demanda.

A partir del éxito comprobado de la propuesta y la alta aceptación de su portafolio, en el plazo de pocos años se habían inaugurado nuevas sedes con atención al público bajo el formato de Restaurante-Café y Café-Deli, esto permitió un posicionamiento progresivo de la marca en segmentos de mercado con altas expectativas culinarias.

En la actualidad Anttonina's cuenta con sus Restaurante-Café en Pance, en Jamundí (Centro Comercial Alfaguara), en Chipichape y en El Peñón, además de sus Café-Deli de Unicentro, Chipichape y Jardín Plaza.

Con el staff, compuesto por más de 80 madres cabeza de familia y demás colaboradores, se hace un gran esfuerzo para influir de manera positiva para motivar al desarrollo de sus dones, talentos y habilidades.

En la cocina todo comienza con la minuciosa selección de frescos ingredientes que luego son preparados con originalidad y mística, siempre buscando ofrecer una completa y variada carta, con platos y postres que contrastan la calidez y riqueza de sus sabores.

El ambiente que se respira en Anttonina's es de tranquilidad y calidez, los espacios están pensados para brindar un descanso visual y permitir el disfrute de los mejores momentos en armonía. De esta manera visitar cualquier Anttonina's será siempre una oportunidad de encontrarse con los amigos cercanos y la familia, para disfrutar de un momento acogedor celebrando la vida.

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

2.2 MISIÓN

En Anttonina's logramos combinar de manera magistral, la experiencia y las habilidades ancestrales con la eficiencia actual. Todo esto con el fin de deleitar a nuestros clientes con alimentos tradicionales, saludables y de excelente calidad. De la misma manera buscamos permanentemente el beneficio para nuestro equipo humano, así como para el de nuestros accionistas, representado en el retorno esperado y propiciando un ambiente laboral de bienestar.

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

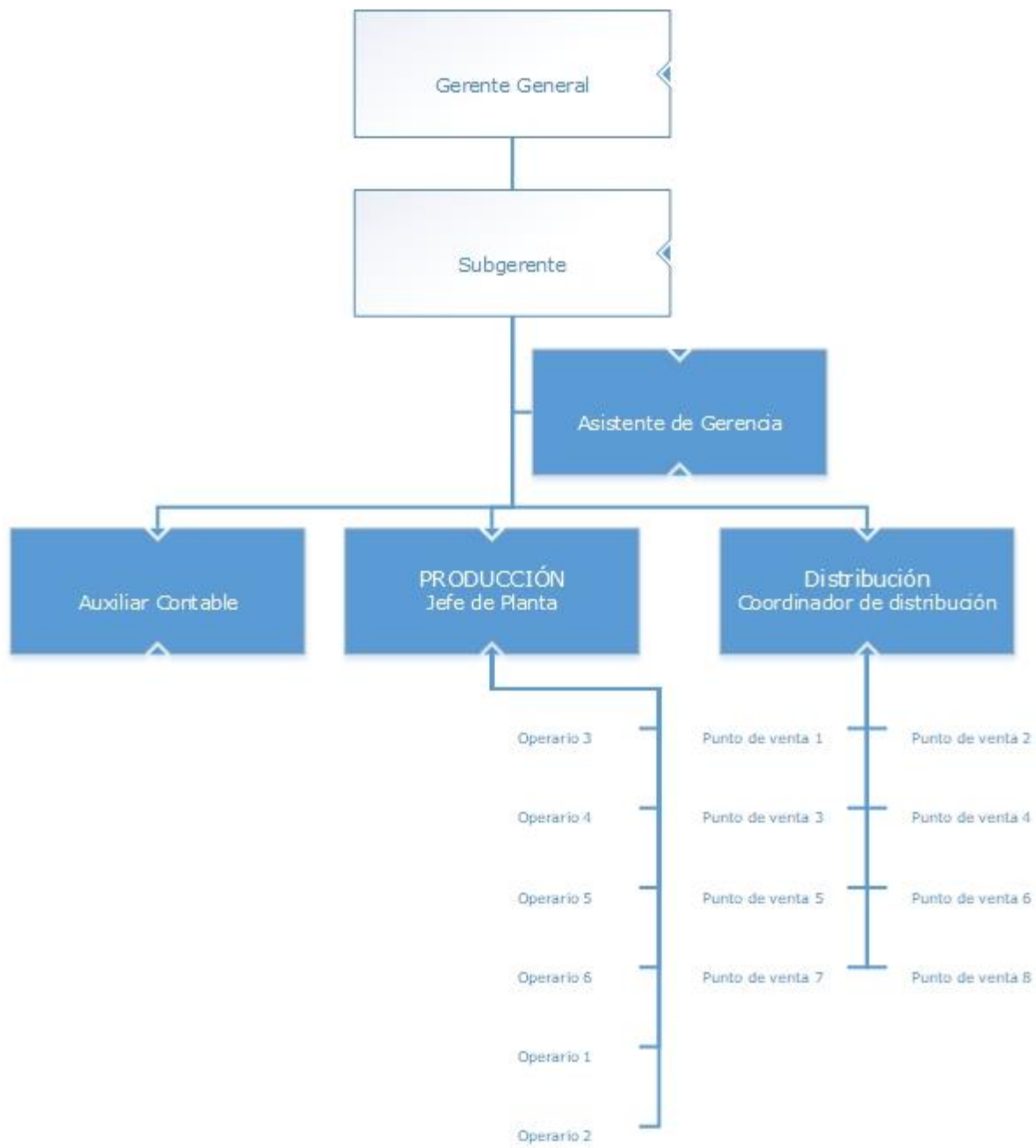
2.3 VISIÓN

Para el año 2023 consolidarnos en el mercado nacional como una empresa líder en la elaboración de alimentos tradicionales saludables de alta calidad.

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

2.4 ORGANIGRAMA

Figura 3 Organigrama actual



(R. Hernández Rivera, Comunicación vía Email, 17 de marzo de 2018)

2.5 VALORES

- **Perseverancia:** En Anttonina's sabemos que persistir, insistir y no desistir nos encamina al logro de nuestros objetivos.
- **Liderazgo:** Asumimos el liderazgo como la capacidad de aportar al desarrollo de los dones, los talentos, las habilidades, los sueños de los que conforman el equipo de trabajo, conscientes de que el crecimiento del equipo humano se verá reflejado en la potencialización y crecimiento de Anttonina's.
- **Eficiencia - Eficacia:** Para Anttonina's es de vital importancia estar buscando permanentemente la adecuada administración de los recursos, para facilitar el cumplimiento de los objetivos corporativos que le permita sobrevivir y crecer en los mercados en los que participa.
- **Recursividad:** Es un hábito para el equipo humano de Anttonina's el estar buscando continuamente diferentes formas de mejorar la posición competitiva de la empresa en los mercados.
- **Creatividad:** En Anttonina's trabajamos constantemente para desarrollar ideas novedosas que brinden beneficio a nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

2.6 PROVEEDORES

- Alpina
- Ingenio Manuelita
- Compañía nacional de chocolates
- Harinera del valle
- Brangus

(R. Hernández Rivera, Comunicación vía Email, 17 de marzo de 2018)

2.7 PRODUCTOS

Anttonina's cuenta con una amplia variedad de productos para ofrecer a sus clientes, dentro de la carta de productos ofrecidos al consumidor se pueden encontrar los siguientes platos y bebidas:

- Entradas
 - ✓ Gateau con verduras y salsa napolitana.
 - ✓ Quiche (tomate y albahaca / jamón y tocineta / espinaca y queso ricota / tres quesos).
 - ✓ Antipasti (Tomates a la puglia / Fiorentina de vegetales / Massamba de vegetales / Berenjenas a la griega / Champiñones a la parisina / Pimentones a la castilla)
 - ✓ Paninnas (Calabresa / 3 quesos / Napolitana / Serrana)

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

- Ensaladas
 - ✓ Tijuana
 - ✓ Mediterránea
 - ✓ Primavera
 - ✓ Turca

Figura 4 Productos



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

➤ Pasta

- ✓ Lasagna (Bolognesa / Pollo y tocineta / Espinaca & champiñones / Vegetariana)
- ✓ Raviolis (Fondue de quesos con salsa napolitana / Maíz & queso con salsa de crema y albahaca / Ricotta & espinaca con salsa napolitana / Carne)
- ✓ Spaguetti (Al burro / Alfredo / En salsa napolitana / Pesto rojo / Carbonara / Bolognesa / Fiorentina)
- ✓ Risoto (Mix de hongos y crema / Maíz dulce y albahaca / Tomates a la puglia)

Figura 5 Spaguetti



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

➤ Wraps

- ✓ Di grazie
- ✓ Monterey
- ✓ De la casa
- ✓ Beduino
- ✓ Philadelphia
- ✓ Americano
- ✓ Tolomei
- ✓ Thais

Figura 6 Wrap de la Casa



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

- Platos fuertes
 - ✓ Filete de salmón
 - ✓ Medallones Pizzaiola
 - ✓ Filetes de pollo a la napolitana
 - ✓ Lomo de res en reducción de balsámico, tomate y albahaca

Figura 7 Filete de salmón



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

- Asados (disponibles Pance, alfaguara, chipichape)
 - ✓ Costilla BBQ
 - ✓ Punta de anca

- ✓ Filete de pollo
- ✓ Lomo de cerdo
- ✓ Angus Beef: New York Steak
- ✓ Macedonia de carnes
- ✓ Baby Beef
- ✓ Bandiola de Cerdo
- ✓ Angus Beef: Rib Eye Steak

Figura 8 *Baby Beef*



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

➤ Postres

- ✓ Pie de pecanas
- ✓ Pecado de chocolate
- ✓ Pie de la abuela
- ✓ Tiramisú / Truffa de Milo
- ✓ Postre San Lorenzo
- ✓ Pie de manzana
- ✓ Cheesecake (agras / limón / chocolate)
- ✓ Helado artesanal (vainilla / chocolate)

Figura 9 Cheesecake de Agrad



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

- Tortas
 - ✓ Torta de zanahoria
 - ✓ Torta de naranja y almendras
 - ✓ Torta cookies and cream
 - ✓ Torta de chocolate

Figura 10 Torta de chocolate



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

- Bebidas calientes
 - ✓ Mocaccino

- ✓ Capuccino
- ✓ Café latte
- ✓ Espresso
- ✓ Machiato
- ✓ Americano
- ✓ Aromática de la casa
- ✓ Te flor de Jamaica
- ✓ Te

Figura 11 Capuccino



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

- Bebidas frías
 - ✓ Malteadas
 - ✓ Frapuccino
 - ✓ Jugos naturales
 - ✓ Limonadas
 - ✓ Té helado (Flor de Jamaica / Limón)
 - ✓ Lulada

Figura 12 *Frappe Frutos del bosque*



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

- Cervezas
 - ✓ Aguila Light
 - ✓ Club Colombia
 - ✓ Heineken
- Vinos
 - ✓ Dubonet
 - ✓ Vino reserva blanco
 - ✓ Vino blanco
 - ✓ Vino espumoso Rose
 - ✓ Vino Rosado
 - ✓ Vino espumoso Blanco
 - ✓ Vino reserva Tinto
 - ✓ Vino Tinto
- Cocteles
 - ✓ Sangría
 - ✓ Mojito
 - ✓ Dry Martini
 - ✓ Vino de Verano
 - ✓ Margarita Clásico
 - ✓ Margarita maracuyá
 - ✓ Caipiriña
 - ✓ Bloody Mary
- Otros Licores
 - ✓ Aguardiente

- ✓ Ron viejo de caldas
- ✓ Amaretto / Baileys
- ✓ Whisky Old Pard
- ✓ Ginebra Tanqueray
- ✓ Vodka Absolut
- ✓ Ron Baccardi
- ✓ Whisky Buchanan's
- ✓ Cointreau
- ✓ Brandy

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

2.8 SERVICIOS

Anttonina's presta el servicio de catering, brindando acompañamiento y validando las necesidades de los clientes para ofrecer un menú y un servicio apropiado que se ajuste al evento organizado, este servicio se presta dentro de la ciudad de Santiago de Cali.

Dentro de este servicio se ofertan dos tipos de opciones, Comidas Servidas y Practices Foods.

- Comidas servidas: platos preparados para ser servidos a cada comensal en la mesa. El menú Puede ser un plato único o un menú completo compuesto por una entrada, plato principal, bebida y postre. De acuerdo a la necesidad del evento adicional al menú ofrecemos servicio a la mesa (menaje, mesero profesional y ayudante de cocina).
- Practices Foods: Son prácticos desayunos, almuerzos o refrigerios servidos y presentados correctamente en empaques diseñados para garantizar a los clientes la satisfacción de sus comensales.

Figura 13Catering



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

2.9 CONCEPTO

Restaurante Café

Este formato es creado para puntos, donde se ofrece platos a la carta con elaboración en punto de venta, además de tener variedad de productos de todas las líneas, se extiende al manejo del 100% del portafolio de productos.

Café y Deli

Este formato es creado para puntos dispuestos en centros comerciales o espacios pequeños, con una carta que permite tener variedad de productos de todas las líneas.

Figura 14 Anttonina's Chipichape



(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

2.10 PUNTOS DE VENTA

Restaurante – Café Campestre Pance

Lunes a Miércoles: 11:00 am – 9 pm

Jueves a sábado: 10:00 am – 10 pm

Domingos y festivos: 9:00 am – 8:00 pm

Dirección: Cra 122 # 17 A-00

Restaurante – Café El Peñón

Lunes a Jueves: 10:00 am – 9:00 pm

Viernes y sábado: 10:00 am – 10:00 pm

Domingos y festivos: 11:00 am – 8:00 pm

Dirección: Cra 2 Oeste # 1-07 B

Café & Deli C.C. Chipichape

Todos los días: 10:00 am – 9:00 pm

Centro Comercial Chipichape, Local K8 – 28 (Frente a Adidas).

Café & Deli C.C. Unicentro Oasis

Lunes a Jueves: 8:00 am – 9:00 pm

Viernes y sábado: 8:00 am – 10:00 pm

Domingos: 10:00 am – 10:00 pm

Festivos: 10:00 am – 9:00 pm

Dirección: Centro Comercial Unicentro, Local 454 Edificio El Oasis.

Café & Deli C.C. Unicentro Pasoancho

Todos los días: 10:00 am – 9:00 pm

Dirección: Centro Comercial Unicentro, Edificio Panamericana, Burbuja 2.

Café & Deli C.C. Jardín Plaza

Todos los días: 10:00 am – 9:00 pm

Dirección: Centro Comercial Jardín Plaza.

Figura 15 Anttonina's Pance



2.11 CLIENTES

Los clientes de Anttonina's son principalmente personas entre los estratos tres y cinco de la ciudad de Cali, los clientes que visitan los puntos de venta ubicados en los centro comerciales entre los días de semana son por lo general trabajadores o comerciantes que desempeñan sus actividades en estos lugares. Quienes visitan Anttonina's los fines de semana o visitan las sedes ubicadas en Pance y Peñon, son personas que buscan disfrutar un rato en un sitio agradable compartiendo los productos ofrecidos por la empresa en compañía de amigos y familiares.

2.12 FRANQUICIAS

La franquicia Anttonina's está definida para personas amantes de la cocina, el buen servicio y la practicidad, cuyo ideal es tener una visión empresarial y con proyección de futuro.

El modelo de franquicia aborda todas las áreas de acompañamiento para la selección del local, cadena de distribución, control de costo, marketing y publicidad, con el fin de garantizar a nuestros asociados un modelo de negocio eficaz y rentable.

(Acerca de nosotros: Anttonina's, 2018)

3. ANÁLISIS DE ENTORNOS

El entorno o medio ambiente externo influye en gran manera en los resultados o desempeño de la organización, Robbins (1999): “se refiere al Clima Organizacional como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en su desempeño”.

Para todas las organizaciones el macro entorno puede ser diferente debido a las variables que afectan de manera particular a cada una y al sector al que pertenecen, influyendo de manera directa en su desempeño.

Por lo tanto, se hace pertinente realizar un análisis adecuado de los entornos y variables que afectan a Anttonina's como organización del sector alimenticio, los entornos que se identifican dentro del macro ambiente son: económico, político-legal, sociocultural, tecnológico y ambiental.

3.1 ENTORNO ECONÓMICO

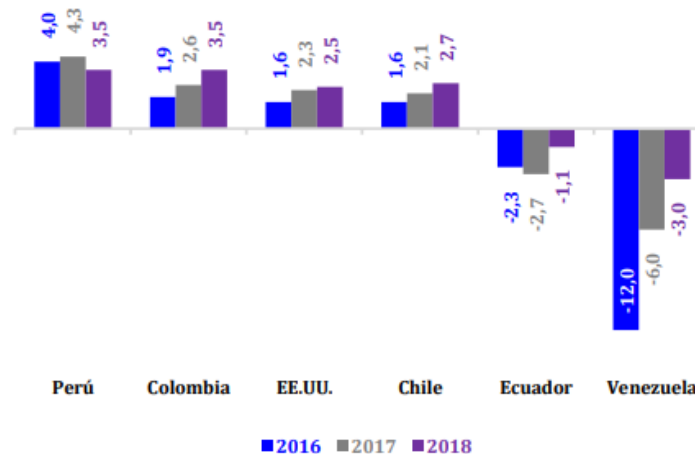
Para analizar el entorno económico que rodea al Anttonina's es importante entender el mercado al que la compañía ofrece sus productos y servicios, es decir, hacía qué tipo de personas está dirigido el restaurante y sus productos.

Las organizaciones del sector ofrecen sus productos en los centros comerciales con mejor reputación de la ciudad de Cali y sus puntos de venta que se encuentran por fuera de estos, están ubicados en zonas de la ciudad que se caracterizan o son reconocidas por el alto costo de los productos y servicios que se ofrecen en el sector, en base a esto se puede afirmar que el mercado objetivo de este sector son las personas de los estratos cuatro, cinco y seis, es decir, la clase media de la ciudad la cual equivale al 40% de la población según (Garcia & Melo, 2012). Por lo tanto el segmento de Anttonina's son las personas con los mejores ingresos de la ciudad.

Las variables que se estudian para analizar el entorno económico del sector se encuentran fuertemente relacionadas con la medición de los ingresos en las familias colombianas y la distribución socioeconómica del territorio pues la organización en cuestión se encuentra directamente relacionada con estos por su objetivo en el mercado. Para las organizaciones es beneficioso el desarrollo económico y social de la ciudad de Cali ya que esto aumenta el nicho del mercado objetivo para el cual la organización ofrece su producto, este crecimiento económico puede ser medido a través del PIB, el cual según (Colprensa & Pais, 2018) “Las proyecciones más altas vienen del Fondo Monetario Internacional, del

Banco Mundial y del Gobierno, que prevén un crecimiento económico de entre 2,7 % y 3 % sustentado en el aumento de los precios del petróleo, el consumo de los hogares, las mayores exportaciones y la inversión”.

Gráfico 1 Proyecciones de crecimiento PIB % países seleccionados 2016-2018



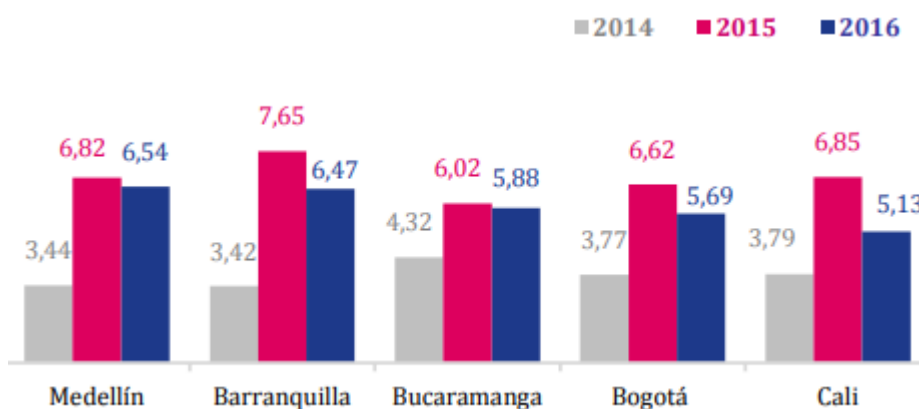
Fuente: FMI – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

Otra variable económica que afecta de manera directa la operación del sector es la inflación monetaria, ya que esta puede afectar directamente los precios de compra de insumos o afectar el presupuesto de los consumidores para gastar en actividades de consumo, esparcimiento y recreación. La inflación se puede ver mediante el índice de precios al consumidor, que para el año 2016 en la ciudad de Cali alcanzó un incremento del 5.13 % (ver gráfico 2). Según (Dinero, 2018) la inflación en Colombia para el año 2018 será superior al 3%.

La organización o estructura del sector restaurantes del país también afecta la operación de la organización, el principal aspecto a tener en cuenta es el grado de participación que tiene este sector dentro de la vida económica nacional, que en el año 2017 tuvo un gran crecimiento a comparación a periodos anteriores, según (Sierra Suarez, 2018) “La muestra trimestral de servicios (MTS), investigación realizada por el Departamento Nacional de Estadística (Dane) y que sirve de complemento a la Encuesta Anual de Servicios (EAS), reveló que los mayores incrementos en ingresos nominales los tuvo el sector de restaurantes, catering y bares (10,8 %) en 2017”.

Este sector vende al año aproximadamente 35 billones de pesos y genera casi un millón de empleos, se espera que para el 2021 el ingreso promedio en ventas del sector sea de 38 billones según (Dinero, 2018).

Gráfico 2 Variación anual (%) del IPC doce meses a diciembre 2013 – 2015



Fuente: DANE – Elaboración Cámara de Comercio de Cali

La informalidad en este sector es una gran amenaza ya que equivale casi que al 50% de los negocios, los que se desarrollan de manera ilegal afectan de forma considerable a quienes se encuentran en el marco de la legalidad empresarial en Colombia, ya que deben cumplir con altos grados de tributación, generación de empleos y condiciones que salubridad, regulaciones que no se aplican a los negocios informales lo que genera una competencia desleal. (Dinero, 2018).

La forma en la que los colombianos distribuyen y gastan sus ingresos también es una variable económica que se debe tener en cuenta, en el año 2017 se estima que los recursos que asignan los colombianos para consumir en restaurantes se acercan al 6.13%. Según(Colprensa, El Pais, 2017): “En lo corrido del 2017, el gasto por persona ha sido de \$556.000, es decir, ha tenido un gasto mensual de \$62.000, de los cuales \$40.000 se han destinado a comer en restaurantes.”

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Anttonina's
ENTORNO: Económico

Tabla 3 *Análisis de variables de Entorno Económico*

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Producto Interno Bruto	O				X
Inflación	A		X		
Crecimiento del sector Restaurantes y Catering en Colombia	O				X
Informalidad en el sector	A		X		
Distribución del gasto en los hogares colombianos.	O			X	

A – Amenaza AM – Amenaza mayor am – Amenaza menor	O – Oportunidad OM – Oportunidad mayor om – Oportunidad menor
---	---

Tabla 4 Matriz integrada de análisis de Entorno Económico

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
INFLACIÓN	Está relacionada directamente con el sector ya que influye en el comportamiento de la compra de insumos y precios de venta por parte de la organización y en el comportamiento de los consumidores a la hora de comprar ya que afecta su poder adquisitivo.	Aunque durante los últimos años se ha alcanzado cierto tipo de estabilidad en este indicador, los niveles alcanzados no son los favorables para la economía colombiana si se compara con los aumentos reales a los ingresos de los ciudadanos, según las estimaciones se espera que para el año en curso la inflación se mantenga en su comportamiento y llegue a ser un poco más del 3%.	Los insumos utilizados por la organización por lo generalmente son costosos debido a su calidad, si los precios de compra se aumentan por obligación se deben subir los precios de venta al consumidor, que deberá estar experimentando el mismo fenómeno en sus gastos y tendrá menos presupuesto para el consumo en restaurantes. La organización tendrá grandes costos de operación y bajos ingresos.
CRECIMIENTO DEL SECTOR RESTAURANTES Y CATERING	Es el sector al que pertenece la organización objeto de estudio, al pertenecer a este se ve beneficiada o afectada por todas las variaciones que ocurran al interior del mismo bien sean positivas o negativas.	En años anteriores al 2017 el crecimiento en cuanto a ingresos en el sector había sido estable, durante el año 2017 creció en un 10.8%. Se espera que esta tendencia se mantenga y en el año 2021 el sector concentre ingresos por 38 billones de pesos aproximadamente.	El crecimiento del sector beneficia la organización de manera directa ya que le brinda posibilidad de aumentar su participación en el mercado debido al aumento de demanda de restaurantes, la organización puede aumentar sus puntos de venta y obtener mejores ingresos para reinvertir aprovechando la tendencia.

INFORMALIDAD EN EL SECTOR	El sector en cuestión es regulado, por tributación y también por condiciones salubridad en la manipulación de los alimentos. Muchas organizaciones para evitar estos costos prefieren mantenerse al margen de la legalidad.	A pesar de lucha de entidades como la Dian en contra la informalidad y los beneficios que ofrecen por legalizar, se estima que cerca del 50% de las organizaciones del sector son informales.	La organización tiene altos costos tributarios y de calidad que encarecen su operación lo que hace competir en desventaja a comparación de empresas informales que pueden ofrecer productos similares.
---------------------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

3.2 ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

El entorno político legal en el que se enmarca la operación del sector es un poco complejo debido a la alta normatividad existente para el sector de alimentos en el país, inicialmente se deben cumplir con normas relacionadas con todo lo que implica la legalidad de la organización, tales como:

- Matricula mercantil vigente
- Certificado Sayco & Acinpro
- Registro Nacional de Turismo
- Concepto sanitario
- Uso de suelo
- Registro de publicidad exterior visual o una certificación de intensidad auditiva
- Concepto técnico de seguridad humana y protección contra incendios
- Lista de precios
- Inscripción en el RUT
- Inscripción en el RIT
- Certificado de manipulación de alimentos
- Depósito de la enseña comercial

(Cámara de Comercio de Bogota , 2016)

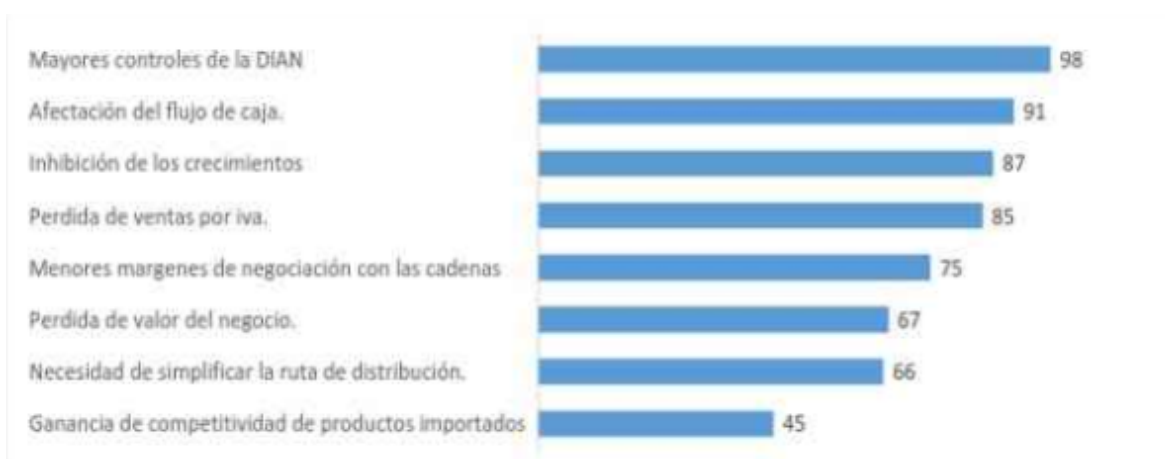
Además de estas normas, también se deben cumplir con los lineamientos relacionados con las normas sanitarias básicas para el funcionamiento del sitio, como por ejemplo los requisitos de salubridad, que se establecen en la Norma Sanitaria para el funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines.

En cuanto a las buenas prácticas de manufactura, las organizaciones del sector se deben sujetar a los lineamientos del Decreto 3075 de 1997 del ministerio de protección social. (El Universal, 2011). El incumplimiento de esta normatividad puede generar multas e incluso el cierre del establecimiento.

Las normas específicas que se deben cumplir en Colombia para la producción, manipulación y comercialización de productos alimenticios están establecidas en la NTC USNA de establecimientos gastronómicos. En esta normatividad se establecen todos los procedimientos que se deben realizar para lograr procesos de calidad que garanticen productos comestibles salubres y que protejan la integridad del consumidor.

Recientemente Colombia atravesó una reforma tributaria que golpeo el comportamiento económico y por ende a las organizaciones, el principal cambio y que fue el agente generador de los más altos impactos fue el aumento del IVA del 16 al 19% además de imponer grandes sanciones a quienes intenten evadir sus responsabilidades fiscales, Ley 1819 de 2016.(El Tiempo, 2016). Esta reforma genera preocupaciones a las pymes de todos los sectores, algunas de estas se muestran en la siguiente gráfica (ver gráfica 4), donde exhibe de qué manera puede verse afectado el negocio.

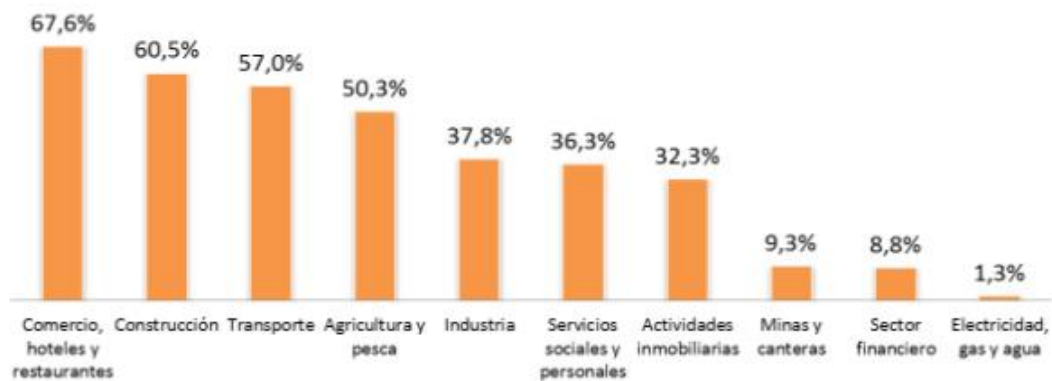
Gráfico 3Preocupaciones de las pymes ante la reforma tributaria



Fuente: Finanzas personales

Las organizaciones del sector como ente generador de empleo también deben cumplir con la normatividad vigente que regula la contratación y la gestión de los empleados, la cual vela por los derechos de los trabajadores y la dignificación de sus labores. Todos estos lineamientos se establecen en el Código Sustantivo del Trabajo. En este sector en especial, existe una problemática relacionada con el alto nivel de informalidad en la contratación de colaboradores, la cual alcanzó en el primer trimestre del 2015 una tasa del 67,6 % (ver gráfica 3). Las organizaciones del sector tienen como reto generar empleos dignos y legales no solo para cumplir la normatividad sino también para contribuir al desarrollo económico.

Gráfico 4 Proporción de informalidad por actividad económica



Fuente: DANE – Cálculos Dinero

El ministerio del trabajo ha generado incentivos para las organizaciones que incentiven el trabajo a personas jóvenes, es decir, a organizaciones que contraten personas con estas condiciones. Ley 1780 de Mayo 2 de 2016. (Ministerio del Trabajo, 2016).

Debido a que Anttonina's funciona bajo el modelo de franquicias también es importante tener en cuenta la normatividad existente en el país para este modelo. El concepto de franquicias en Colombia es relativamente nuevo y por ende no existe una legislación muy fuerte que regule esta actividad, sin embargo, este contrato o modelo no se encuentra totalmente desprotegido, se ha creado una normatividad que da garantías a esta actividad.

Estas garantías surgen de la creación de Cámara Colombiana de Franquicias y de la elaboración del *Código de Ética para las Franquicias en Colombia*, documento que pretende definir los conceptos y principios éticos en todas aquellas relaciones

comerciales que se presenten entre las dos partes franquiciante y franquiciador. (Rivera A. , 2016)

Por otra parte, el Icontec a través de la Norma Técnica Colombiana NTC 5813 establece de manera general los requisitos básicos, así como las buenas prácticas comerciales, que las partes interesadas deben observar en la relación precontractual, contractual y postcontractual de la franquicia. (Rivera A. , 2016)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Anttonina's ENTORNO: Político

Tabla 5 *Análisis de variables de Entorno Político*

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Decreto 3075 de 1997	A		X		
NTC USNA	O				X
Norma Sanitaria para el funcionamiento de Restaurantes	A		X		
Normas de Formalización y Tributarias	A	X			
Normas laborales y de contratación	O			X	

A – Amenaza AM – Amenaza mayor am – Amenaza menor	O – Oportunidad OM – Oportunidad mayor om – Oportunidad menor
---	---

Tabla 6 Matriz integrada de análisis de Entorno Político

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
NTC USNA	Todas las organizaciones del sector deben procurar en lo máximo cumplir con esta normatividad pues esta garantiza la calidad en el proceso y el producto.	En la actualidad es importante contar con reconocimientos que certifiquen una excelente gestión organizacional. La aplicación de la NTC USNA puede brindar este tipo de reconocimientos que además generara curiosidad sobre los consumidores acerca de la organización y su producto. En todos los sectores las organizaciones se encuentran en una competencia por encontrar la calidad.	A pesar de no ser una norma obligatoria, si la organización logra aplicarla de manera exitosa puede hacerse merecedora de premios de calidad que pueden generar reconocimiento dentro del sector y posicionar la organización dentro del mismo.
NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y AFINES	Es obligatoria para todas las organizaciones que manipulen alimentos.	Al ser una norma obligatoria, al no ser cumplida puede incurrir en multas económicas de alto valor o incluso en el cierre del establecimiento. El estado se encuentra auditando este tipo de establecimientos con el fin de garantizar el bienestar de los ciudadanos	Es necesario mantener todos los requisitos de esta norma actualizados para evitar incurrir en sanciones económicas. Mantenerlas también representa un costo pero es mucho menor que el que podría representar una sanción.
NORMAS DE FORMALIZACIÓN Y TRIBUTARIAS	Para que el funcionamiento de una organización de este sector sea legal se debe cumplir	Los porcentajes que las organizaciones deben destinar para el pago de impuestos han venido	Es necesario cumplir con esta normatividad y hacerlo de la manera correcta para evitar problemas

	cierto tipo de requisitos que pueden ser altamente costosos. Además, por el momento coyuntural que atraviesa el país, la tributación se ha tornado un poco difícil, hasta el punto de representar amenaza para las organizaciones.	aumentando de manera gradual hasta el punto de suponer amenazas económicas. Muchas organizaciones han ideado formas de evitar un gasto tan alto en impuestos.	legales para la organización. Para evitar que gran parte de los ingresos se vayan a los impuestos se pueden implementar planes que representen beneficios, por ejemplo, RSE o contratación de personas en condiciones de vulnerabilidad.
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

3.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL

En este entorno, múltiples variables afectan de manera directa la organización, esto debido a los constantes cambios socioculturales que se han venido presentando durante los últimos años en la sociedad colombiana. Estos cambios se centran principalmente en el papel que desempeña las mujeres dentro de la sociedad, la forma de percibir la vida y el bienestar por parte de la población joven, la forma en la cual se gasta el dinero, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, el segmento objetivo de las organizaciones del sector son las personas de los estratos cuatro, cinco y seis de la ciudad de Cali; por ende son las condiciones socioculturales de este segmento son las que se deben analizar.

El ingreso de las mujeres al mundo laboral y un estilo de vida agitado son los principales agentes que han aumentado el consumo de alimentos por fuera de los hogares colombianos, según (Nielsen, 2016): “Aunque los colombianos prefieren las comidas hechas en casa, el porcentaje de comensales fuera del hogar -una o más veces por semana - está incrementando (38%)”.

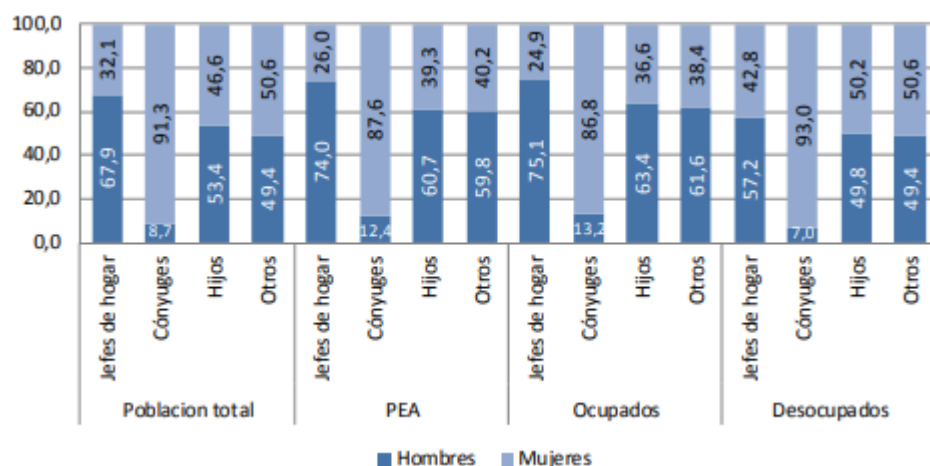
Figura 16 Preferencias de los colombianos



Fuente: The Nielsen Company

El aumento en el indicador de madres cabeza de hogar en Colombia es un factor social que también puede influir en la organización, para el 2017 el 56% por ciento de las mujeres colombianas eran parte de este grupo poblacional según datos del Dane, para el año 2012 el porcentaje de madres cabeza de hogar fue de de 32% (ver gráfico 3), el crecimiento de 24% puntos porcentuales en cinco años muestra el cambio social acelerado en este grupo.

Gráfico 5 Porcentaje de poblaciones por parentesco 2012



Fuente: DANE

– Gran encuesta integrada a hogares

Ofrecer oportunidades laborales para estas mujeres puede ser también un factor que aporte valor a la organización.

En cuanto a lo cultural, Cali es una ciudad capital y epicentro de distintas actividades de esparcimiento que concentran nativos y turistas; cabe recordar que dentro del menú de muchas organizaciones del sector es ofrecido café colombiano, acción que representa una oportunidad para atraer extranjeros hacia los puntos de venta; la afluencia de extranjeros hacia Colombia ha aumentado gracias a los nuevos acuerdos de paz y a la promoción de los sitios turísticos del país, “De acuerdo con el más reciente informe presentado por Migración Colombia, **durante enero de 2018 se reportó un incremento de 46%** en el número de extranjeros que entraron al territorio nacional comparado con el mismo mes de 2017”.(El espectador, 2018)

A pesar de que se afirma que en Cali la cultura está orientada hacia la salsa y su disfrute, también se encuentran en auge los sectores que concentran actividades gastronómicas y han sido muy bien acogidos tanto por nativos como turistas, tanto así que dentro de los planes caleños para los fines de semana se encuentra el disfrutar de un buen plato de comida en compañía de amigos y familiares.

“Cali como ciudad gastronómica cuenta con una amplia oferta con seis zonas donde visitantes y turistas pueden deleitar cocina típica, de región e internacional. Los lugares que se ofrecen son: Granada, Peñón, San Antonio, Parque del Perro, Ciudad Jardín y la plaza de abastecimiento del barrio Alameda.” (El Pais, 2017)

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Anttonina's
ENTORNO: Sociocultural

Tabla 7 *Análisis de variables de Entorno Sociocultural*

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Aumento del consumo de alimentos por fuera del hogar	O				X
Empleabilidad de madres cabeza de familia	O			X	
Crecimiento del Turismo en Cali	O			X	
Atracción por la gastronomía en Cali	O				X
Disfrute y esparcimiento social alrededor de la comida	O			X	

A – Amenaza AM – Amenaza mayor am – Amenaza menor	O – Oportunidad OM – Oportunidad mayor om – Oportunidad menor
---	---

Tabla 8 Matriz integrada de análisis de Entorno Sociocultural

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
CONSUMO DE ALIMENTOS POR FUERA DEL HOGAR	Los negocios del sector ofrecen la posibilidad al consumidor de disfrutar alimentos en sitios cercanos a sus hogares y también con una alta comodidad.	El porcentaje de personas que prefiere alimentarse por fuera de casa bien sea por distracción o necesidad ha aumentado por causa de los estilos de vida actuales. Cerca del 38% de la población consume alimentos por fuera de su casa de 1 a 2 veces por semana.	La demanda de los productos y servicios ofrecidos por Anttonina's se aumentara ya que más personas saldrán a las zonas gastronómicas o centros comerciales en busca de opciones para satisfacer sus necesidades.
CRECIMIENTO DEL TURISMO EN CALI	El sector Restaurantes participa también dentro de actividades turísticas como las gastronómicas ya que muchos dentro de su oferta de productos cuentan con platos típicos de la región que muchos turistas nacionales y extranjeros desean experimentar.	Muchos de los mejores restaurantes de la ciudad se encuentran ubicados en zonas turísticas donde se cubren rutas gastronómicas para experimentar los alimentos de la zona geográfica. El turismo en Cali ha crecido en un 10.6% en los últimos años.	Anttonina's dentro de su carta ofrece productos típicos como por ejemplo el Café o Luladas, ampliar este tipo de oferta puede atraer en mayor número nacionales o extranjeros que empiecen a reconocer la organización por la calidad de sus productos típicos y así generar no solo aumento en ingresos, también recordación de marca.

Fuente: Elaboración propia

3.4 ENTORNO TECNOLÓGICO

El análisis del entorno tecnológico para el sector restaurantes es relativamente menos complejo, ya que este no cuenta con regulaciones rigurosas por parte del estado, es decir en este entorno solo hay oportunidades si se desea ver desde esta perspectiva, ya que el progreso en la innovación de la tecnología y su aplicación en los negocios del sector por lo general está orientada hacia la mejora de procesos y de la gestión.

Los procesos que generalmente son mejorados usando la tecnología son los de preparación y producción de alimentos en grandes escalas mediante la automatización, el beneficio que estas acciones trae al sector es la reducción de costos fijos de producción y una mayor velocidad en la producción, factores que inciden en la competitividad de las compañías.

Según (Dinero, 2017): “Para el año 2020 se proyecta que el grado de automatización en el sector empresarial colombiano será de entre el 25% al 30%” lo que implica que todas las organizaciones deben estar preparadas para un proceso de adaptación a las nuevas tendencias si se desea permanecer en un estado competitivo.

“Un reciente estudio de la firma de consultoría Manpower Group puso en evidencia que el 45% de los trabajos que actualmente ejercen las personas podrían ser reemplazados por la tecnología actual”.(Dinero, 2017). Como se evidencia en este estudio, muchas labores pueden ser realizadas o apoyadas por tecnologías emergentes representando oportunidades en costos y eficiencia para las compañías, cabe resaltar que estas oportunidades se sujetan a los tamaños y procesos de las empresas.

La atención presencial al consumidor también es un proceso que puede ser mejorado en el sector gracias a las nuevas tendencias tecnológicas, la tecnología ofrece la posibilidad de aumentar el nivel de interacción entre los consumidores el proceso de producción o elaboración de sus pedidos, todo esto mediante el uso de dispositivos electrónicos con software especializados.

Además de la interactividad, esta tecnología agiliza el proceso de comunicación entre el personal de servicio y el personal que trabaja en la cocina del establecimiento, ayudando a la disminución de errores por comunicación inadecuada. Un ejemplo de los beneficios de esta tendencia son los restaurantes de EE.UU donde se inició y cada vez se ha más popular, evidenciando satisfacción para consumidores y organizaciones.

"Me gusta esto, ojalá pudiéramos tener este tipo de cosas en Wisconsin, dijo John Morrissey, un policía de Kenosha, Wisconsin (norte), de visita en la capital estadounidense." (El Espectador, 2014)

"A los clientes les encanta", señaló John Regal, director de marketing de Ziosk. "Pueden controlar el ritmo de su comida. Pueden hacer su pedido con una persona o con el dispositivo". (El Espectador, 2014)

Para algunos empresarios resulta rentable, aseguran que con este sistema se logra una mayor rotación de mesas, se reducen costos y se gana en eficiencia.

Por otro lado, hay una tendencia en el sector y es de las plataformas que permiten a las personas realizar compras de alimentos desde su hogar y recibirlos a domicilio, en cierta medida esta tendencia puede llegar a ser oportunidad pero también puede ser una amenaza, ya que si la demanda a través de estos medios aumenta y la organización no cuenta con una estrategia para atenderla puede empezar a quedarse por fuera del mercado.

"En una encuesta realizada por Yanhaas, 23 % de usuarios aseguraron usar aplicaciones para pedir domicilios a través de internet y 77 % negaron haberlo hecho. Por ejemplo, canales tradicionales como el Éxito ha venido transformando sus operaciones, al punto que hoy las ventas online representan el 3 % de sus ingresos." (El colombiano , 2017).

"Esta nueva forma de comprar productos usando aplicaciones está creciendo rápidamente en el país. Durante el tercer trimestre de 2017 (julio-septiembre) se alcanzaron más de cinco millones de usuarios únicos, un incremento importante pues en igual periodo del año anterior se registraron tres millones de usuarios únicos, los domicilios online son un negocio que cada vez se posiciona más. El uso apps es recurrente en personas de estratos 3 y 4 y 60 % de los compradores tienen estudios universitarios y de posgrado" (El colombiano , 2017).

Gráfico 6 *Procesos en los cuales tendrá mayor presencia la robótica*



Fuente: *Cifras de la investigación mundial 'Deloitte Global Shared Services Survey', 2015.*

ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE EMPRESA/ORGANIZACIÓN: Anttonina's
ENTORNO: Tecnológico

Tabla 9 *Análisis de variables de Entorno Tecnológico*

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Automatización de procesos productivos	O			X	
Desarrollos Tecnológicos en el sector	O			X	
Uso de plataformas para venta de comidas	O			X	
Uso de tecnología para facilitar interacción con clientes	O				X
Software y tecnologías desarrolladas especialmente para el sector	O			X	

A – Amenaza AM – Amenaza mayor am – Amenaza menor	O – Oportunidad OM – Oportunidad mayor om – Oportunidad menor
---	---

Tabla 10 Matriz integrada de análisis de Entorno Tecnológico

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS	La automatización ha sido aplicada en gran parte de los sectores económicos, esta acción ofrece estandarización de procesos, calidad y reducción de costos de fabricación. El sector restaurantero aún no ha tenido un gran auge de estas tecnologías pero ahí se pueden hallar oportunidades.	Gran parte de las organizaciones en su afán por reducir costos han implementado tecnologías de automatización que reducen los costos de mano de obra. En el sector de restaurantes son mínimos los negocios que aplican estas tecnologías en sus procesos, más bien se ven beneficiados por los bajos costos que pueden ofrecer sus proveedores que si son automatizados.	Antoninas al tener una planta de producción tiene la oportunidad de implementar procesos automatizados que les permita reducir costos de producción y lograr tener precios más competitivos en el mercado, el problema o factor a tener en cuenta son las personas que actualmente dependen de esos empleos, además que la organización se caracterizado por la oferta de alimentos naturales, situación que puede verse afectada de utilizar tecnología en los procesos.

USO DE PLATAFORMAS PARA VENTA DE COMIDAS	Muchas compañías electrónicas están ofreciendo el servicio de domicilios mediante plataformas digitales, intermediando entre el consumidor y el vendedor, el mercado objetivo de estas plataformas suele ser el mismo que tienen los restaurantes de nivel medio-alto de la ciudad.	Es importante que las organizaciones se mantengan competitivas en cuanto a tendencias tecnológicas pues cada vez el mundo funciona mediante dispositivos electrónicos. Los jóvenes en ocasiones prefieren solicitar domicilios y si la organización quiere capturar este público debe estar disponible en las principales plataformas que ofrecen estos servicios.	Anttonina's puede ofrecer sus productos mediante estas plataformas extender su servicio ya que las personas no deberán siempre desplazarse hasta los puntos de venta para adquirir sino que podrán disfrutar desde sus hogares. Se puede ampliar el ingreso ya que se vendería en los puntos de venta y se atendería en los hogares, eso sí se debe asumir el costo de intermediación.
USO DE TECNOLOGIA PARA FACILITAR INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES	La tecnología existe para facilitar el día a día de las personas y de los procesos de las organizaciones. La forma en la que interactúan las personas del servicio con los comensales están evolucionando en consecuencia a esa facilidad que ofrece la tecnología, el uso de dispositivos y software permite agilizar el servicio y además la caracterización de los clientes.	Muchos restaurantes del sector están implementado tabletas en las que los comensales pueden realizar sus órdenes, ver el estado de sus pedidos, ver el total de sus cuentas e incluso cancelarlas mediante aplicativos bancarios instalados en los dispositivos. Esto ofrece la posibilidad de reducir los costos de personal y ofrecer una mejor experiencia para el comensal.	En Anttonina's es posible implementar esta tecnología y aprovechar todos los beneficios que ofrece para la organización y para la prestación del servicio, lo que se debe de tener en cuenta son las personas que trabajan como meseros ya que deben ser reubicados en otros puestos para evitar despidos masivos.

Fuente: Elaboración propia

3.5 ENTORNO AMBIENTAL

En la actualidad ha entrado una gran preocupación en torno al cuidado del medio ambiente, ya que uno de los objetivos comunes de la humanidad es reducir la huella ambiental causada por el paso de los humanos sobre el planeta y también reducir los efectos del calentamiento global para conservar los recursos no renovables.

“En Colombia, la contaminación ambiental genera gastos por 35,2 billones de pesos, que equivalen al 4,1 por ciento del PIB (en 2015). En otras palabras, esta cifra corresponde al presupuesto que este año se le destinó al sector de la educación y a 1,5 veces al de salud y protección social.” (El Tiempo, 2017)

En cuanto al sector de restaurantes, las situaciones que ocurran en su entorno ambiental pueden llegar a afectar en gran medida sus operaciones, un ejemplo de esto es el aumento del costo de materias primas por causas como la escasez de agua, una amenaza latente en el territorio colombiano, según (Del Castillo, 2011) “De acuerdo con los escenarios de cambio climático que ha construido el Ideam, se considera que hacia 2050 el 60% de los páramos en Colombia habrán desaparecido”.

El sector comercial que es el quien contiene al subsector de restaurantes es demandante en menor medida de agua pero de igual forma se vería afectado en caso de que esta empezara a escasear. “Se calcula que el gran consumidor de agua en el mundo es el sector agrícola con el 65%, le siguen el industrial, que requiere del 25%, y el consumo doméstico, comercial y de otros servicios urbanos municipales con el 10%” (Del Castillo, 2011).

Otro aspecto importante entre el cuidado ambiental y las organizaciones es el desarrollo de campañas de responsabilidad social, las cuales sirven de herramientas para que las empresas encuentren estrategias para hacer sus operaciones más amigables con el ambiente y la sociedad. El uso de estos planes puede generar beneficios en diversos aspectos. Según la Andi, “el 64,5% de las empresas ya cuentan con una política de RSE sostenible y en el 61,7% de ellas existe un área específica para este tema”.

Todas las organizaciones del sector se ven afectadas por las disposiciones gubernamentales relacionadas con el cuidado del medio ambiente como por ejemplo leyes de uso de aguas residuales o disposición adecuada de los residuos de la operación.

En cuanto al cuidado del medio ambiente, la Ley 2811 de 1974 es quien establece la normatividad correspondiente al tema, ahí se establece que el ambiente es un bien común y que tanto el estado como los privados deben participar activamente

para lograr su conservación. Con respecto a la disposición final de los residuos utilizados en la operación, las organizaciones del sector deben cumplir con lo establecido en la Ley 9 de 1979.

Es preciso anotar que el no cumplimiento de estas normas puede incurrir en sanciones ambientales para las organizaciones del sector

Figura 17 Funcionamiento ideal de hoteles y restaurantes



Fuente: Manual de buenas prácticas ambientales para hoteles y restaurantes

Tabla 11 Análisis de variables de Entorno Ambiental

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
Implementación de leyes estrictas sobre el cuidado ambiental	A		X		
Escases de insumos por causa de daños al medio ambiente	A		X		
Campañas ambientales promovidas por organizaciones	O				X
Leyes sobre disposición final de desechos	A		X		

A – Amenaza AM – Amenaza mayor am – Amenaza menor	O – Oportunidad OM – Oportunidad mayor om – Oportunidad menor
---	---

Tabla 12 Matriz integrada de análisis de Entorno Ambiental

VARIABLES CLAVE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
IMPLEMENTACIÓN DE LEYES ERICTAS SOBRE EL CUIDADO AMBIENTAL	El cuidado de del medio ambiente es responsabilidad de todos los agentes que habitamos el planeta, bien sean individuos u organizaciones. Las naciones están implementando normas que involucren y concienticen a todas las personas sobre la responsabilidad que se tiene con el planeta.	Muchas instituciones gubernamentales están desarrollando legislaciones para proteger el medio ambiente, estas normas están dirigidas especialmente a las empresas debido a las grandes cantidades de recursos que emplean dentro de sus operaciones.	Anttonina's debe aplicar las normas que clasifiquen dentro de su operación o el tipo de recursos que utilice, existe la posibilidad de la implementación de estos requisitos presenten altos costos que no se encuentren presupuestados o exijan cambios en algunos procesos de la compañía.
CAMPAÑAS AMBIENTALES PROMOVIDAS POR ORGANIZACIONES	Muchas organizaciones aprovechando su influencia sobre los consumidores han empezado a desarrollar campañas de sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente. El sector de restaurantes no ha sido la excepción, muchas organizaciones han implementado	Las organizaciones sin importar al sector al que pertenezcan, alcanzan altos niveles de aceptación en sus mercados cuando muestran interés por participar en campañas de RSE, bien sean ambientales o sociales. Debido al boom ambiental muchas empresas se encuentran desarrollando este	Anttonina's tiene la capacidad de diseñar una campaña de concientización sobre el cuidado del medio ambiente entre sus clientes, la campaña puede estar orientada a la reducción del uso de servilletas, pitillos, recipientes desechables, entre otros y de paso ahorrar en el costo que incurre todo este tipo de productos.

	iniciativas para influenciar en sus clientes.	tipo de herramientas no solamente para cumplir con leyes estatales sino también para atraer la atención de los consumidores que cada vez son más críticos en cuanto estas temáticas.	Además de que puede empezar a ser reconocida por su compromiso con el cuidado del medio ambiente.
--	--	---	--

Fuente: *Elaboración propia*

4. AMBIENTE COMPETITIVO Y ANÁLISIS SECTORIAL

4.1 AMBIENTE COMPETITIVO: ANÁLISIS DE DIAMANTE

4.1.1 Cadena productiva

Las cadenas productivas en el sector funcionan a través de una integración vertical, ya que las compañías adquieren sus productos e insumos a los diferentes proveedores quienes los ponen en las distintas plantas de producción de los restaurantes o directamente en el mismo.

Una vez ahí los colaboradores de la planta en con apoyo de los implementos transforman estos insumos en los productos terminados o en los que llegan hasta el estado de mise en place. Cuando se ha terminado la transformación en la planta de producción, estos son transportados hacia los puntos de venta por los propios medios de la compañías, es preciso destacar que la producción se programa y realiza con base a los pedidos previos de cada punto de venta.

Cuando los productos están en los puntos de venta son servidos a los clientes según sus pedidos. Los que habían llegado inicialmente hasta mise en place son terminados de preparar cuando son ordenados por algún comensal.

4.1.2 Estrategia

Producir y comercializar productos alimenticios de calidad, elaborados de manera artesanal o industrial garantizando el cumplimiento de los diferentes eslogan y promesas de ventas de cada marca, el cumplimiento de esta promesa se convierte en el valor agregado que ofrecen las organización a sus consumidores, bien sean empresariales para el servicio de catering o para los clientes convencionales.

Además, ofrecer una atención de calidad con el personal idóneo dentro de espacios cómodos, y de ambiente relajado se convierte en otra estrategia para atraer la atención de los consumidores y conseguir su fidelización.

Por último, las marcas de este nicho de mercado o segmento ofrecen cierto tipo de estatus para sus consumidores debido al reconocimiento que estas ha generado dentro de su segmento objetivo por la calidad de los productos alimenticios ofrecidos a sus consumidores

4.1.3 Factores

Los factores especializados que se logran identificar en el sector de los restaurantes y que generan competencia dentro del mismo son:

Calidad en insumos: este factor genera alta distinción dentro del sector, bien se sabe que existen múltiples proveedores para cada insumo que las organizaciones utilizan para lograr sus productos finales; pero estos insumos influyen de manera directa en la calidad final del producto que se ofrece al consumidor. Los consumidores esperan una alta calidad en dichos productos. La organización que logre encontrar un proveedor que ofrezca insumos de una alta calidad a un costo que no sea excesivamente elevado genera diferencia y ventaja competitiva ya que podrá conseguir un mejor margen de utilidad por producto.

Servicio: este factor es altamente importante y es quizá el que define el éxito y reconocimiento de un establecimiento del sector restaurantes, las organizaciones que alcanzan este factor logran ser diferenciadas. Dentro de este factor se pueden identificar dos variables, la rapidez en la que se logra realizar todo el proceso de atención al cliente y la forma en la que este realiza, es decir, la atención y trato que el personal del servicio le presta al comensal.

Los clientes del sector son muy exigentes en cuanto al tiempo que deben esperar para ser atendidos y para que sus pedidos sean llevados a la mesa, este tiempo de atención está directamente relacionado con las habilidades y capacidades del personal de los establecimientos, aunque también influye las horas pico de flujo de clientes.

Una atención amable, respetuosa y honesta asegura una buena experiencia de las personas dentro del sitio y logra fidelización.

Las organizaciones que logran seleccionar a las personas idóneas y capacitarlas para cumplir esta expectativa logran satisfacer las necesidades de los clientes y logran ser competitivas ya que empiezan a ser recordadas y preferidas por los demandantes.

Precio: lograr un precio de venta asequible y acorde con la calidad del producto ofrecido también es un factor que puede influir sobre la ventaja competitiva, ya que muchos establecimientos cuentan con precios elevados y la calidad del producto y de la atención no es acorde con este precio, causando poca conformidad y pérdida de consumidores.

Buenas prácticas de manufactura: este factor encierra diferentes variables que inciden en el éxito y/o diferenciación de los establecimientos y marcas del sector, estas variables son la pulcritud o limpieza de las instalaciones y la asepsia con la

que las que se manipulan los productos desde su producción hasta el momento de servirlos al cliente. Cualquier error o proceso por debajo del estándar en estas dos variables puede incidir de gran manera en el reconocimiento del establecimiento y por ende afectar su competitividad.

4.1.4 Demanda

Los seres humanos obedecen a necesidades que deben satisfacer, para este caso particular, las necesidades alimenticias y de afiliación social, estos factores configuran la demanda para el concepto que ofrecen muchas compañías del sector restaurantero, ya que las personas buscan lugares donde puedan alimentarse y además de esto compartir con sus personas cercanas.

Esta demanda es altamente exigente ya que las personas buscan productos de alta calidad y por lo general a precios competitivos, también los consumidores constantemente están en busca de productos nuevos que salgan de lo convencional, haciendo que las organizaciones deban buscar formas de innovar en sus productos, ambientes y atención constantemente.

Además, las organizaciones también han tenido que buscar e innovar formas para estar siempre disponibles y al alcance de sus consumidores, no solamente mediante la apertura de nuevos puntos de venta, si no también mediante el uso de plataformas tecnológicas.

4.1.5 Gobierno

El sector restaurantes se ha caracterizado durante muchos años por su alto nivel de informalidad legal, el estado colombiano ha incentivado a los pequeños y medianos emprendedores de este sector para formalizarse como sociedades y lograr dinamizar la economía nacional, generar empleo y estimular la competencia en el sector. Existe la percepción por parte de miembros del sector de que no existe el apoyo suficiente del estado para el crecimiento del mismo. Con la más reciente reforma tributaria se ha afectado los ingresos de este tipo de establecimientos ya que el aumento de 3 puntos de IVA afectó los costos de operación.

El estado a través del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) están en busca de la profesionalización de las actividades relacionadas con la gastronomía, por esto se ofertan cursos relacionados con este arte que permiten capacitar y formar los

trabajadores de las mismas de una manera gratuita y con un aprendizaje de calidad.

4.1.6 Azar

Las situaciones de incertidumbre a las que se enfrentan las compañías del sector, a gran escala están relacionadas con el entorno económico del país; la tributación, el ingreso, el gasto, el desempleo, entre otros. Aunque el estado tiene cierto tipo de control sobre estas variables existen posibilidades de cambios acelerados que afecten de manera directa la operación de la compañía.

Por otra parte, en cuanto a lo administrativo de las organizaciones, pueden existir errores en la toma de decisiones o en la planeación que representen grandes pérdidas económicas. Estos errores pueden ser mitigados pero existe una posibilidad mínima de que ocurran.

4.2 ANÁLISIS SECTORIAL: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS

4.2.1 Posibles entrantes

El sector de restaurantes es muy dinámico, constantemente están ingresando nuevos competidores. Recientemente, con el aumento del modelo de franquicias el número de restaurantes ha aumentado de gran manera, muchas cadenas extranjeras han llegado a Colombia gracias a este modelo de negocio, un ejemplo de esto es la llegada del reconocido Starbucks, inicialmente a las ciudades de Bogotá, Medellín y recientemente en Cali. La posibilidad de ingreso de nuevos competidores es muy alta en el sector, por esto las compañías deben contar con estrategias de fidelización y planes de contingencia para mitigar los riesgos que es estos representan.

Restaurantes que ofrecen otro tipo de productos pero que se diversifican y empiezan a ofrecer productos similares a los de las compañías del segmento, o que intentan entrar al mismo, también son considerados como posibles entrantes y representan riesgos mayores debido a que ya cuentan con reconocimiento en el sector.

4.2.2 Barreras de entrada

- **Diferenciación de producto (alta).** Para el segmento del mercado en el que se encuentran las organizaciones del sector, existe una diferenciación de producto alta debido a la calidad que exigen los mismos consumidores. Los productos ofrecidos a este segmento se diferencian por su calidad en cuanto a preparación y servicio, un nuevo competidor puede contar con estas características pero será difícil alcanzar rápidamente una penetración en el mercado y un nivel de competencia que signifique un riesgo algo, esto no significa que la organización deba dejar de trabajar para mejorar.
- **Identificación de marca (alta).** En el mercado en el que las compañías compiten (consumidores de estratos 4, 5, 6), la identificación de marca es alta ya que esta se relaciona de alguna manera con un estatus o reconocimiento social. Los nuevos entrantes deben construir su reconocimiento si desean ser competitivos en el segmento.
- **Costos de cambio (bajos).** Los costos de cambio para los clientes de este mercado son bajos porque el valor que se cobra en este tipo de restaurantes no varía mucho, la mayoría de los restaurantes de este tipo tienden a manejar el mismo rango de precios en sus productos y servicios. La preferencia de los clientes por cada uno de los restaurantes de este tipo depende de otras variables más relacionadas por el gusto en los productos, el ambiente o la atención.
- **Requisitos de capital (alto).** Para un nuevo competidor en el mercado de restaurantes de este tipo, el capital es un requisito muy alto y por ende muy difícil de conseguir. Este tipo de restaurantes cuentan con unas estructuras o ambientes costosos, la maquinaria también resulta ser costosa, además de los costos de publicidad que se deben asumir para atraer consumidores, es por esto que se debe contar con un capital demasiado alto para poder tener características similares con los restaurantes ya establecidos.
- **Curva de experiencia (muy importante).** Para competir en este mercado es importante satisfacer los clientes pues como se mencionó anteriormente, visitar este tipo de establecimientos se hace con la firme intención de experimentar un excelente servicio y disfrutar excelentes platos. Además de lo anterior los consumidores esperan que el costo que se paga se vea reflejada en una experiencia gratificante.
- **Acceso a insumos (amplio).** El acceso a insumos para restaurantes es muy amplio, la limitación más bien se encuentra en el presupuesto que se establezca para la compra de insumos y materias primas, si se desea ofrecer

productos de calidad es necesario adquirir insumos también de calidad lo que representa un alto costo, así que el presupuesto debe ser alto. Para los posibles entrantes esta barrera no resulta ser muy difícil de atravesar.

- **Diseño de productos bajo costo (restringido).** Aunque un nuevo competidor tiene la posibilidad de diseñar y comercializar productos de bajo costo para lograr penetrar el mercado, esta se ve restringida por la calidad final que pueda tener al producto al ser terminado, al tratarse de alimentos, la calidad de los insumos utilizados se ven reflejados en el producto final y como bien se ha mencionado el consumidor de este mercado es exigente y existe una alta posibilidad de que el producto final no sea de agrado del público.

4.2.3 Competidores actuales

Este sector actualmente tiene múltiples competidores, algunos son muy fuertes, otros no tanto, algunos ofrecen el mismo tipo de productos y otros no. A pesar de que no todos los restaurantes ofrecen los mismos productos, todos se configuran en competidores ya que tienen como objetivo el mismo sector, lo que permite que exista un ambiente competitivo en el cual todos buscan atraer la mayor cantidad de consumidores para sus productos y así generar reconocimiento, expansión y por supuesto ingresos.

- **Crecimiento industria (medio).** A pesar de ser un sector dinámico en el que constantemente están ingresando y saliendo competidores, su crecimiento no es muy alto en cuanto ingresos propios del sector, esto se debe a que el consumo en restaurantes por lo general y en la mayoría de los casos es una actividad de ocio y para muchos consumidores no es prioridad dentro de sus gastos, aunque el consumo por fuera de casa ha aumentado en un 42% durante los últimos años, este no se refleja en gran manera en los números del sector. Otra causa del poco crecimiento puede ser altos costos de producción.
- **Costos fijos / valor agregado (alto).** Para generar valor agregado en los productos es necesario contar con insumos, maquinaria, personal y procesos de calidad, lograr y mantener estas necesidades no resulta económico para ninguna organización del sector ya que todas son costosas y requieren también un buen proceso administrativo que las haga funcionar de la manera adecuada. Los costos fijos son altos.
- **Diferenciación de producto (alto).** Las organizaciones que deseen ofrecer sus productos en este segmento deben lograr una lata diferenciación para lograr atraer al consumidor, lograr ser reconocidas y ser competitivas. La mayoría de compañías exitosas de este sector han construido una buena reputación gracias a la calidad de sus productos y de su atención. La necesidad de una alta

diferenciación también se debe a que los precios de venta al público en el sector no varían mucho así que los consumidores se inclinan por el que ofrezca la mejor relación costo- beneficio en todos los aspectos.

- **Identificación de marca (alta).** En este sector la identificación de marca es muy importante debido a la cantidad de competidores y de oferta de productos alimenticios, los restaurantes deben lograr que los consumidores tan pronto sientan la necesidad de visitar un restaurante o de recomendar uno piensen en su marca. Además, para el consumidor comprar o visitar restaurantes de una marca reconocida genera cierto tipo de reconocimiento dentro de su círculo social.
- **Concentración, diversidad y balance de competidores (alta, equilibrado).** Existen muchos competidores dentro del mercado, la oferta de restaurantes en la ciudad es amplia, aunque no todos ofrecen el mismo tipo de producto muchos si buscan capturar el mismo segmento. Este segmento es exigente por lo tanto la oferta tiende a especializarse, esto hace que la diversidad de competidores sea alta.
- **Restricción gubernamental (media).** A pesar de existir regulaciones en cuento a lo comercial, lo salubre y lo ambiental; no resulta ser muy complejo para una organización garantizar el cumplimiento de estas leyes. Así que para los competidores esta es una variable que no implica mucha dificultad.

4.2.4 Compradores

Para el sector restaurantes como para todas las organizaciones en general, los compradores juegan un papel de suma importancia pues es a ellos a quienes la compañía dirige su productos y servicios, a través de estos se generan ingresos y por ende utilidad. Es de suma importancia conocer el poder que tienen los consumidores en el sector en el que la compañía realiza su actividad y también la capacidad de adquisición de producto que estos tienen. Los consumidores en cierto nivel pueden condicionar las acciones y las estrategias de las organizaciones.

- **Diferenciación de productos (alta).** Los consumidores de este tipo de restaurantes siempre están exigiendo una oferta de alta calidad en producto, servicio y de ambiente, debido a esto desarrollan la capacidad de comparar entre distintas opciones y elegir la mejor.
- **Identificación de marca (alta).** Visitar y consumir en este tipo de restaurantes puede brindar algún tipo de reconocimiento en medio del círculo social del consumidor, es por esto que los consumidores siempre van buscar la manera de frecuentar el sitio que más distinción tenga, esto hace que los

restaurantes tengan que esforzarse por ser cada vez mejores en todos los aspectos. Los consumidores esperan que el restaurante satisfaga sus necesidades.

- **Impacto calidad (alta).** Los clientes buscan encontrar alta calidad principalmente en el producto ofrecido ya que se trata de alimentos, producir y comercializar alimentos implica muchas responsabilidades con la salud del cliente, debido a esto los consumidores esperan productos elaborados responsablemente y de calidad que no representen riesgos para su salud, además de la calidad en servicio y en atención que también es un factor importante.
- **Utilidades de los compradores (medio).** A pesar del que precio de los restaurantes del segmento es algo elevado a comparación de los demás restaurantes del mercado, no se requiere de una cantidad excesiva de dinero para poder visitar y disfrutar; sin embargo el nivel de ingreso y de utilidades en los consumidores logra influir de una manera mediana en la operación ya que si estos disminuyen, el presupuesto para ocio y/o diversión de los consumidores también disminuirá afectando los ingresos de las empresas del sector.
- **Productos sustitutivos (pocos).** Con la fuerza que ha tomado durante los últimos años la alimentación alternativa, este tipo alimentos han empezado a convertirse en una opción para los consumidores y en productos sustitutos para los tradicionales, a pesar de esto, la oferta de estos en la ciudad aun no es muy grande y por eso aún no representan una opción fuerte para los consumidores.
- **Concentración de compradores (media).** Existe una cantidad importante de personas interesadas en visitar, consumir y compartir en restaurantes de este tipo, aunque la mayoría pertenecen al mismo segmento del mercado, esto propicia un ambiente competencia entre las organizaciones del sector que ya cuentan con una reputación y distinción en medio del segmento objetivo.
- **Costos de cambio (bajos).** Los costos de cambio para los clientes de este mercado son bajos porque el valor que se cobra en este tipo de restaurantes no varía mucho, la mayoría de los restaurantes de este tipo tienden a manejar el mismo rango de precios en sus productos y servicios. La preferencia de los clientes por cada uno de los restaurantes de este tipo depende de otras variables más relacionadas por el gusto en los productos, el ambiente o la atención.
- **Información compradores (muchas).** Existe mucha información para los consumidores que les permite tener muchas opciones para elegir que sitios visitar o recomendar, esto gracias a las campañas de publicidad de las empresas del sector. La existencia de tanta información para los consumidores, genera retos a las compañías pues deben lograr ser la primera opción en la mente del consumidor. Es preciso mencionar que los consumidores no solamente tienen acceso a

información sobre sitios, productos y servicios, sino también a comentarios positivos y negativos, que influyen las decisiones de compra.

4.2.5 Productos sustitutos

En el sector comercio, específicamente en el subsector de restaurantes, en el cual la organización objeto de estudio desarrolla su operación, se identifica como productos sustitutos todos los alimentos que se producen de manera integral o dietética, con leches vegetales, con carnes vegetales, harinas sin gluten entre otros que obedecen a las nuevas tendencias alimenticias que se están desarrollando dentro de la sociedad.

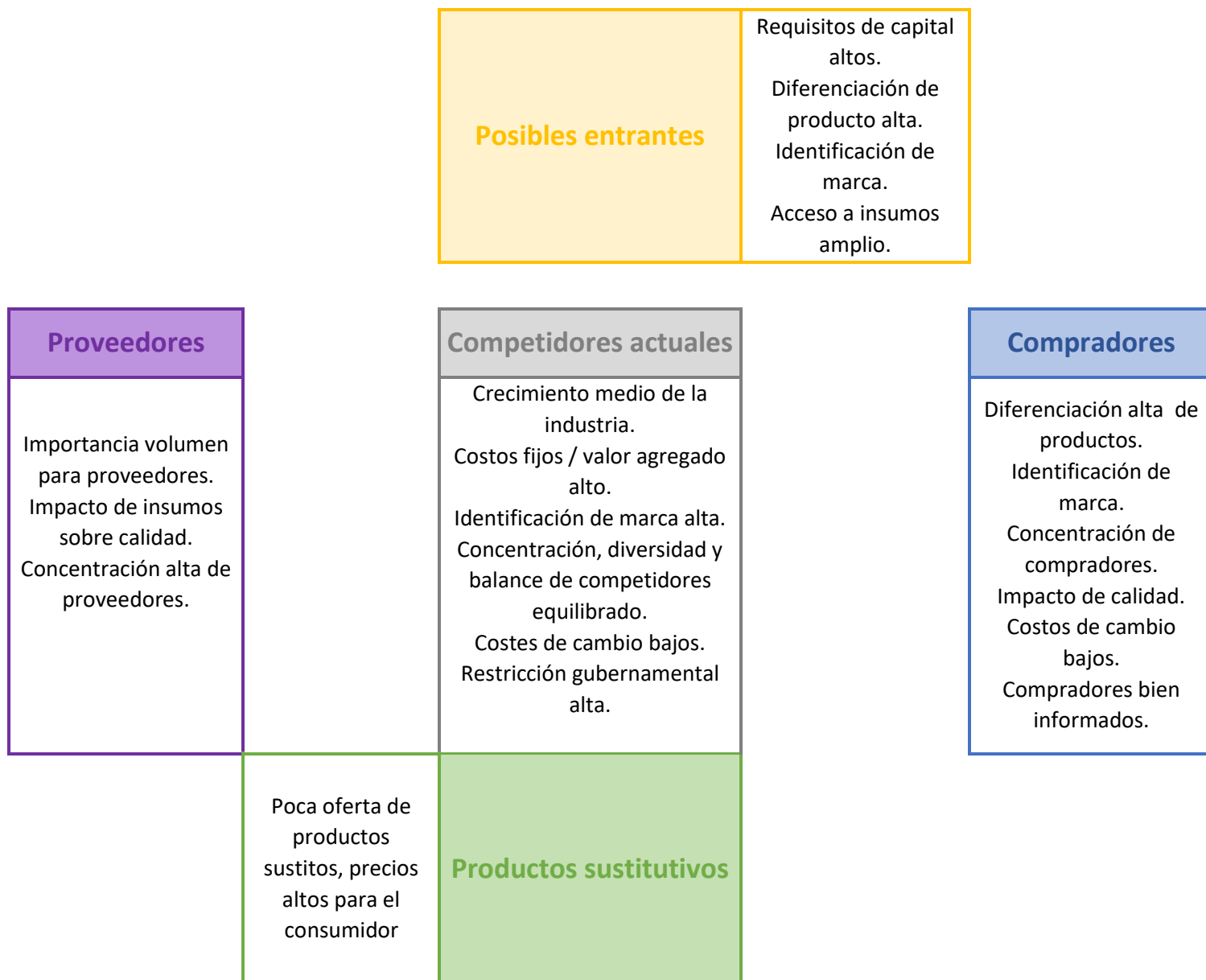
A pesar de ser una tendencia que se esparce de una manera rápida, no se encuentra una oferta muy alta de estos productos ya que son muy pocos los restaurantes que se han especializado en su producción y comercialización, además tienen un precio de venta muy elevado, debido a los insumos que deben ser utilizados para su producción.

4.2.6 Proveedores

- **Diferenciación de insumos (media).** Los cantidad de proveedores en la industria son muchos, por esto deben ofrecer productos diferenciados y de calidad, por lo general los proveedores ofrecen varias calidades para el mismo producto, permitiendo a los compradores elegir entre la que más se ajuste a sus necesidades y presupuesto.
- **Costo cambio de proveedores Vs industria (medio).** No existe un costo muy elevado entre proveedores ya que ofrecen similares para productos de la misma familia y de características similares, más bien, la afectación se ve en la calidad final que se obtiene en el producto terminado por las compañías pues si cambia de proveedor por uno de menor costo por lo general la calidad también será menor.
- **Disponibilidad productos sustitutos (media).** Existen productos sustitutos para reemplazar los utilizados actualmente, aunque no son muchos. Su costo es muy alto e incide en la calidad final del producto.
- **Concentración de proveedores (alta).** Existe gran cantidad de proveedores que puede los mismo productos y servicios o similares, que hace que la concentración de ellos sea alta.

- **Importancia volumen para proveedores (media).** Las compañías del sector no se caracterizan por ser compradores de volúmenes muy altos pero si adquieren cantidades importantes que les permiten ser categorizadas como clientes importantes.
- **Impacto de insumo sobre calidad (alta).** Como se ha mencionado anteriormente, al tratarse de la elaboración de productos alimenticios, todos los insumos utilizados durante el proceso de transformación influyen en la calidad final del producto terminado.
- **Amenaza de integración hacia adelante (baja).** Los proveedores del sector están especializados en la transformación y comercialización de sus productos propios, para incursionar en otro tipo de negocios requerían altos costos de capital y además deberán desarrollar estrategias que les permitan entrar en un mercado nuevo y demasiado competido.

Gráfico 7 Modelo de las cinco fuerzas para Anttonina's



Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Estructura de la industria

FUERZAS	VARIABLES		--	-	N	+	++	
AMENAZA COMPETIDORES POTENCIALES	BARRERAS DE ENTRADA Economías de Escala Diferenciación de Producto Identificación de Marca Costos de Cambio Requisitos de Capital Acceso a canales de Distribución Ventajas Absolutas Costo Curva de Experiencia Acceso a Insumos Diseño de Productos Protección Gubernamental Expectativas de Reacción	Pequeñas Pequeña Pequeña Bajos Bajos Amplio No importante Amplio Amplio No existe Bajas	X		X X		X X X X	Altas Alta Alta Altos Altos Restringido Muy Import. Restr ingido Restringido Alta Altas
	RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES Crecimiento de industria Costos fijos / Valor Agregado Sobrecapacidad intermitente Diferenciación de producto Identificación de marca Costos de cambio Concentración de competidores Balance de competidores Diversidad de competidores Intereses corporativos Barreras de salida -Especialización -Interrelación estratégica -Barreras emocionales -Restricción gubernamental	Bajo Altos Grande Baja Baja Baja Mucho equilibrio Altos Altos Alta Alta Altas Alta	X		X X X X X X X		X X	Alto Bajos Pequeña Alta Alta Altos Alta Poco equilibrio Bajos Bajos Baja Baja Bajas Baja

FUERZAS	VARIABLES		-	-	N	+	-
AMENAZA DE SUSTITUTOS	PRODUCTOS QUE CUMPLEN LA MISMA FUNCIÓN DEL PRODUCTO DE LA INDUSTRIA Disponibilidad de sustitutos cercanos Relación valor/precio de productos sustituto Costo de cambio de usuario Propensión de compradores a sustituir	Muchos Alta Bajos Alta					
PODER DE NEGOCIACIÓN COMPRADORES	SENSIBILIDAD AL PRECIO Compras a la industria/ total Diferenciación de producto Identificación de marca Impacto, calidad/ desempeño Utilidades de los compradores PALANCA DE NEGOCIACIÓN Productos sustitutos Concentración de compradores Volumen de compras Costos de cambio de compradores Información de compradores Amenaza de integración hacia atrás	Alta Baja Baja Bajo Bajas Muchos Alta Alto Bajos Mucha Alta					
PODER DE NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	Diferenciación de insumos Costos de cambio de proveedores Vs. industria Disponibilidad de insumos sustitutos Concentración de proveedores Importancia de volumen para proveedores Compras a proveedores/ total de compras Impacto de insumos sobre calidad Amenaza de integración hacia adelante	Alta Altos Pocos Alta Pequeña Alta Alta Alta					

Fuente: Elaboración propia

4.3 ANÁLISIS DE COMPETENCIAS DEL SECTOR

Tabla 14 *Análisis competencias del sector*

VARIABLE	A/O	AM	am	om	OM
CALIDAD	O				X
SERVICIO	O				X
PRECIO	A		X		
CARTA DE PLATOS	O			X	
INFRAESTRUCTURA	O			X	
POSICIONAMIENTO	A		X		
CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL	A		X		

Fuente: *Elaboración propia*

5. BENCHMARKING

5.1 REFERENCIACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

5.1.1 Organización 1: Crepes & Waffles

Figura 18 Logo Crepes & Waffles



En Crepes & Waffles servimos arte con amor, conquistamos corazones, cautivamos paladares, promovemos mil encuentros. Desde 1980 lo más importante ha sido servir arte sano y alimento para el alma, el espíritu y el cuerpo. Con presencia en siete ciudades de Colombia y siete países, nuestra gran familia ha puesto al servicio de nuestros clientes la transformación del alimento en amor.

(Crepes & Waffles , 2018)

5.1.1 Organización 2: Ventolini

Figura 19 Logo Ventolini



Ventolini es una cadena de restaurantes dirigida y dedicada a la familia colombiana con un amplio portafolio de productos de alta calidad. Aquí podrás encontrar helados, postres, tortas, desayunos y almuerzos para ti y para tu familia.

Formatos:

- Ventolini

Restaurante con heladería, pastelería y bebidas de café. Atiende a través de meseros y tiene servicio a domicilio. Los productos se sirven en loza y cristalería. Tiene juegos y recreación infantil.

- VentoliniCafé

Heladería con pastelería y bebidas de café. Atiende bajo el modelo de autoservicio. Los productos se sirven en desechables.

- Ventolini Express

Heladería con pastelería y opcional las bebidas de café. Atiende bajo el modelo de autoservicio. Los productos se sirven en desechables.

(Colfranquicias , 2018)

5.1.1 Organización 3: Juan Valdez Café

Figura 20 Logo Juan Valdez



Procafecol S.A. nace en 2002 con el objetivo de generar negocios de valor agregado para los cafeteros y su marca Juan Valdez® y cuenta con cuatro líneas de negocio: Tiendas especializadas, Grandes Superficies, Canal Institucional y el portal e-commerce.

Nuestra relación con los cafeteros colombianos es por varias vías: la primera es el reconocimiento a la calidad de su café mediante el pago de una prima por calidad; en segundo lugar hace parte de la estrategia de posicionamiento del café de Colombia en el mundo y por último a través del compromiso permanente de generar valor al Fondo Nacional del Café (FoNC) para la generación de bienes públicos y los proyectos de Sostenibilidad en Acción® de la Federación de Cafeteros de Colombia.

A lo largo de diez años y con importantes inversiones, logramos conformar un equipo sinérgico con conocimiento y experiencia; tenemos más de 200 tiendas en operación, somos líderes en la categoría en grandes superficies, nos posicionamos como la marca de Café Premium más reconocida y admirada en Colombia y ya hemos consolidado nuestro modelo de expansión a nuevos mercados en el mundo.

Promesa de Valor

Generamos emociones, bienestar y satisfacción alrededor del mejor café de Colombia.

Visión

Ser la marca de café Premium colombiano preferida globalmente por su calidad y generación de bienestar a su entorno.

(Juan Valdez , 2016)

5.2 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

5.2.1 Calidad

La calidad de los productos y servicios ofrecidos al consumidor se constituyen en un factor de éxito ya que de esta depende la calificación y el reconocimiento que el consumidor le brinde a la marca, es preciso recordar que en base a estas calificaciones y reconocimientos se construye la imagen de marca y la diferenciación de la misma entre los consumidores.

5.2.2 Servicio

Este factor es altamente importante y es quizá el que define el éxito y reconocimiento de un establecimiento del sector restaurantes, las organizaciones que alcanzan este factor logran ser diferenciadas.

5.2.3 Precio

El precio de venta al consumidor debe ser acorde con la calidad de producto y servicio ofrecidos, para lograr una satisfacción completa de los clientes. Para establecer el precio se debe tener también en cuenta el tipo de mercado al cual se oferta el producto o servicio.

5.2.4 Carta de platos

La variedad en la carta de productos es sumamente importante ya que se debe contar con productos que satisfagan los gustos y preferencias de los diferentes clientes. Contar con una carta diversificada permite posicionarse ya que las personas encontraran en un mismo sitio diferentes opciones para cada situación o necesidad.

5.2.5 Infraestructura

Es importante para las organizaciones de este sector comercializar sus productos dentro de ambientes agradables no solamente visualmente sino también salubres y con las condiciones óptimas para la transformación y consumo de alimentos.

5.2.6 Posicionamiento

El reconocimiento que haya logrado construir la marca influye en gran manera en el éxito futuro de la misma, ya que si cuenta con una reputación positiva la cantidad de clientes potenciales aumentara y también tendrá posibilidades de expandir sus puntos de venta por la creciente demanda de su producto.

5.2.7 Cualificación del personal

Para cualquier organización sin importar su actividad económica o sector es importante contar con colaboradores capacitados y aptos para desempeñar las funciones de sus cargos de la mejor manera posible, solamente de esta forma se logra garantizar la calidad en los procesos de la compañía.

5.3 MATRIZ DE BENCHMARKING

Tabla 15 Matriz de Benchmarking

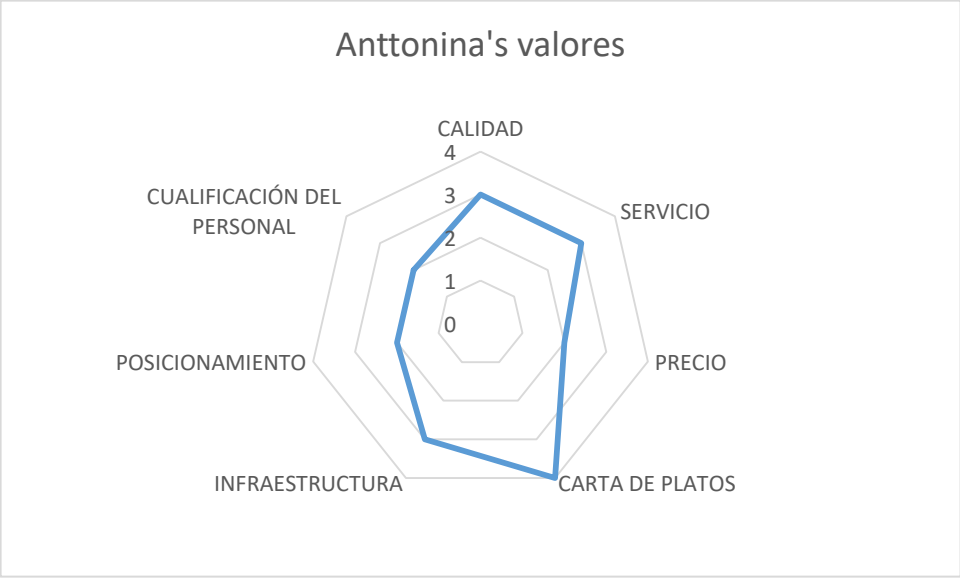
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		ANTTONINAS		CREPES & WAFFLES		VENTOLINI		JUAN VALDEZ	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
CALIDAD	20	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6
SERVICIO	18	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54	1	0,18
PRECIO	14	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28	3	0,42
CARTA DE PLATOS	15	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3
INFRAESTRUCTURA	12	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	3	0,36
POSICIONAMIENTO	9	0,09	2	0,18	4	0,36	3	0,27	4	0,36
CUALIFICACIÓN DEL PERSONAL	12	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	2	0,24
TOTAL	100	1		2,8		3,3		2,77		2,46

Fuente: Elaboración propia

5.4 ARAÑA DE BENCHMARKING

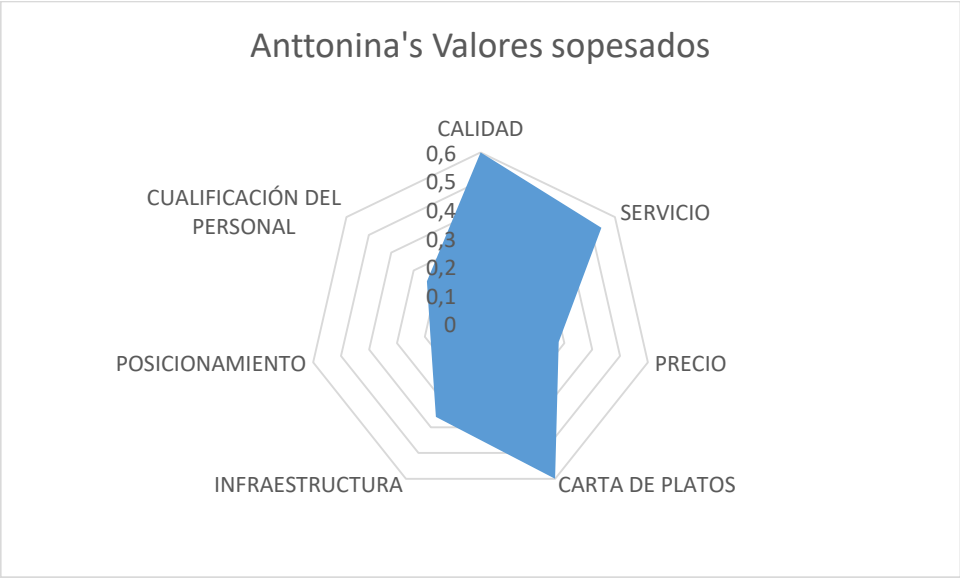
5.4.1 Anttonina's

Gráfico 8Valores para Anttonina's



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 9Valores sopesados para Anttonina's



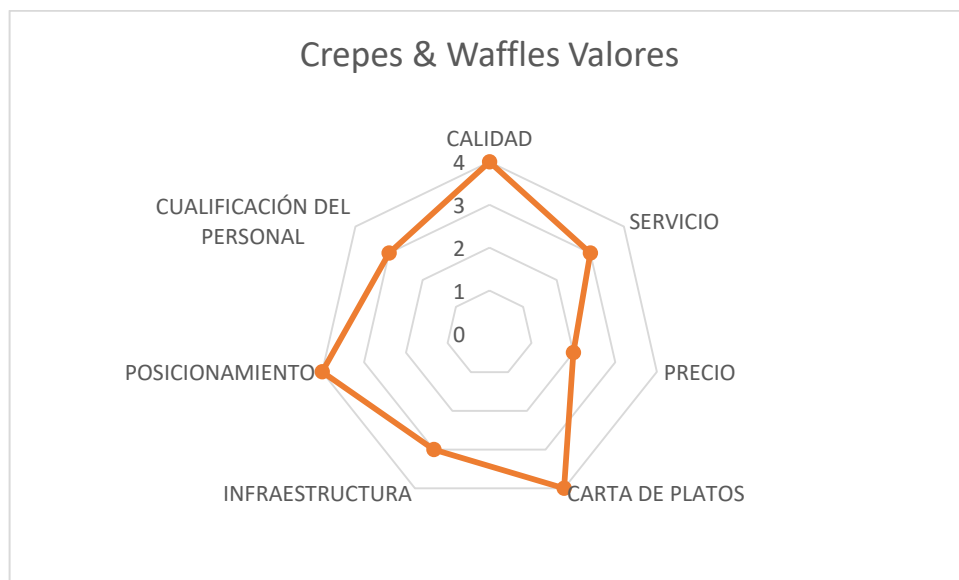
Fuente: Elaboración propia

El gráfico de radar de benchmarking para Anttonina's permite concluir que las grandes fortalezas de la organización se encuentran en la calidad del producto, el servicio al cliente y la gran variedad de productos o de su carta de platos; estas variables son los que abarcan un mayor espacio dentro del gráfico.

Las variables o factores que representan una mayor debilidad o dificultad para la organización son el precio de los productos, la cualificación del personal y el posicionamiento o reconocimiento de la organización. Pese a que la compañía ya cuenta con clientes y cierto prestigio se hace necesario incrementar este reconocimiento dentro del mercado; en cuanto al precio, es necesario generar estrategias que permitan establecer un precio mucho más competitivo.

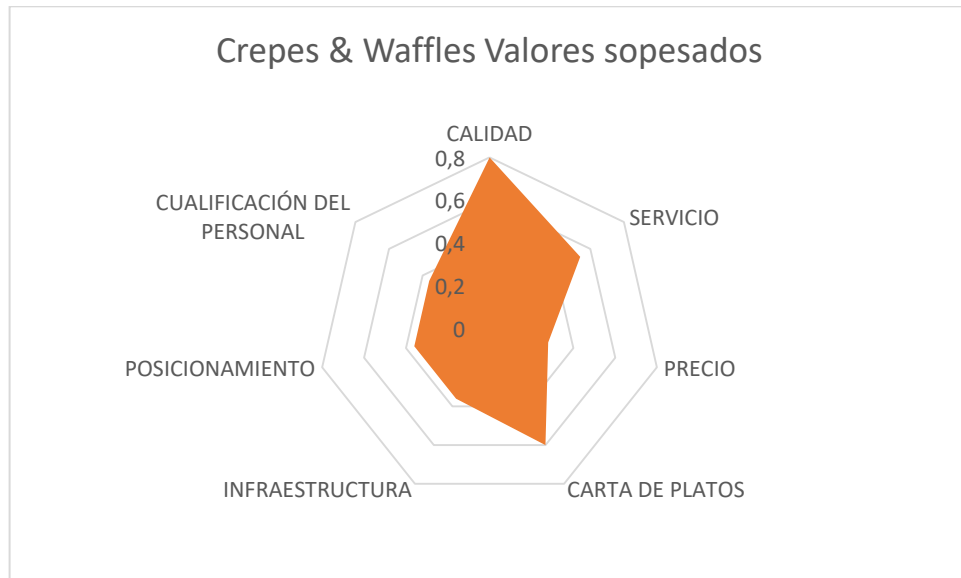
5.4.2 Crepes & Waffles

Gráfico 10 Valores para Crepes & Waffles



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 11 Valores sopesados para Crepes & Waffles



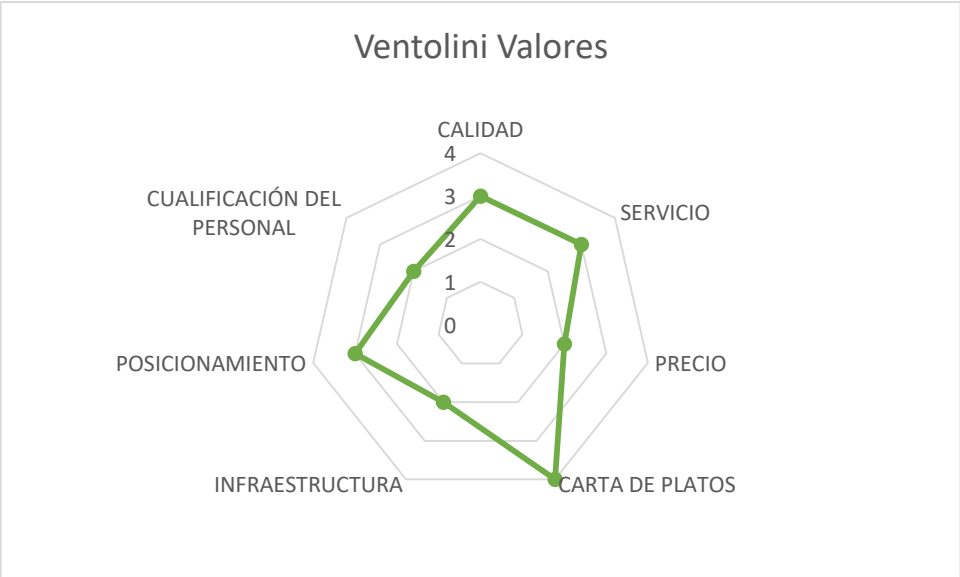
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a Crepes & Waffles, las gráficas indican que sus principales fortalezas por la puntuación y espacio en el radar son la calidad, el servicio al cliente, el posicionamiento en el mercado y variedad en sus platos. Esta compañía es una de las mejores calificadas dentro del ejercicio realizado, por lo tanto sus prácticas pueden servir de referente para las demás organizaciones.

La variable con menor puntuación es la del precio, aunque es una situación común dentro del ejercicio, es necesario que se generen estrategias que permitan también competir por precios.

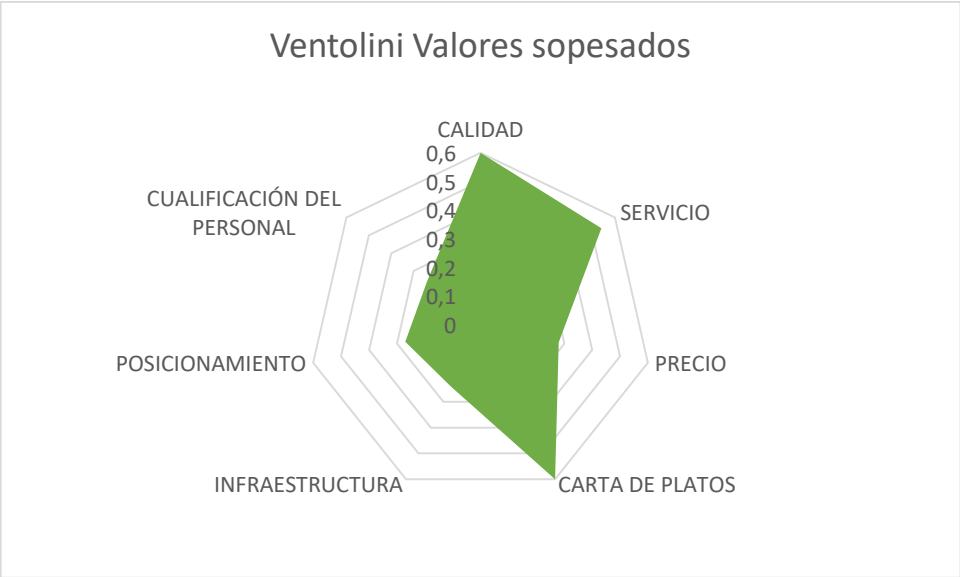
5.4.3 Ventolini

Gráfico 12Valores para Ventolini



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 13Valores sopesados para Ventolini



Fuente: Elaboración propia

Las gráficas de Ventolini permiten evidenciar que sus fortalezas se concentran en el servicio al cliente, el reconocimiento de la marca y la calidad de sus productos, las cuales tienen una mayor puntuación y ocupan un mayor espacio dentro del radar.

Por el contrario, con menos puntaje y como una posible falencia o debilidad se identifican los factores relacionados con calidad que no es muy baja pero con respecto a las demás organizaciones evaluadas puede constituirse en una debilidad debido a la alta calificación que recibieron en esta variable. En términos generales la calificación de la organización es muy similar a las evaluadas anteriormente.

5.4.4 Juan Valdez Café

Gráfico 14 Valores para Juan Valdez



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15 Valores sopesados para Juan Valdez



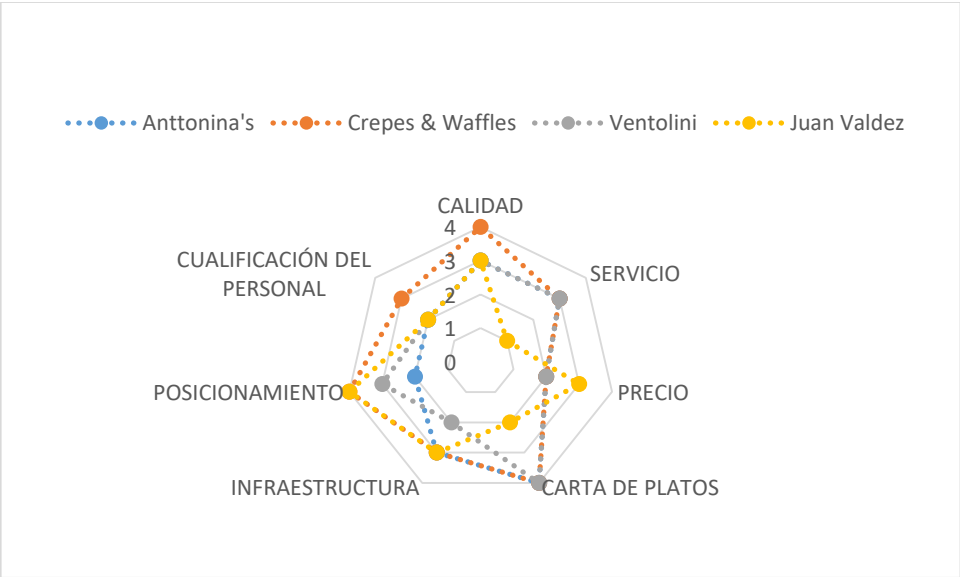
Fuente: Elaboración propia

La principal ventaja o fortaleza de esta organización es el nivel posicionamiento en el mercado, este se debe a las grandes campañas publicitarias que se han desarrollado para generar reconocimiento. Otras fortalezas son la calidad de producto y la infraestructura de sus instalaciones incluyendo la gran cantidad de estas por el territorio local.

El factor con menos calificación es la variedad de producto, esto se debe a que recientemente la organización se encuentra realizando diversificación en los productos que se ofrecen en sus establecimientos.

5.4.5 Factores clave de éxito

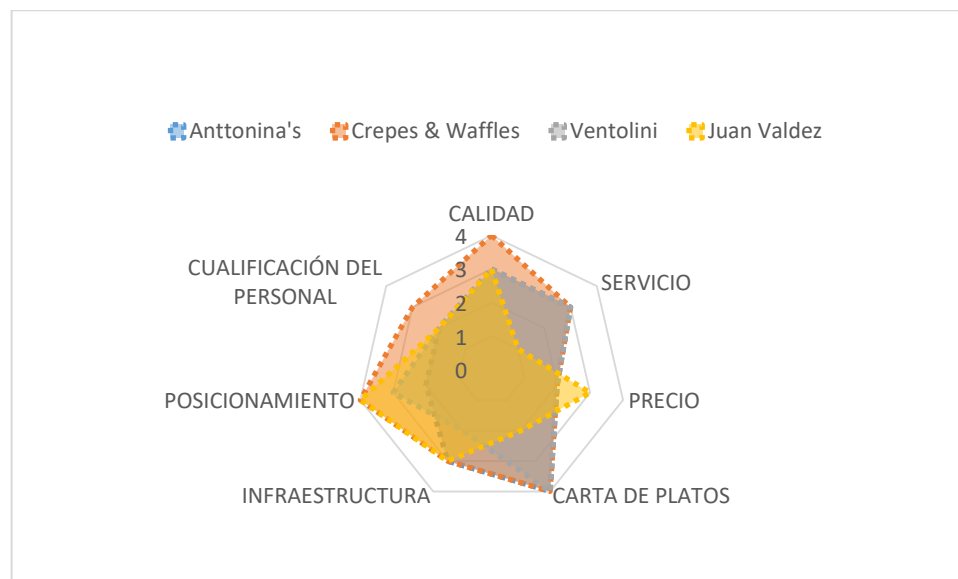
Gráfico 16 Comparación de valores



Fuente: Elaboración propia

5.4.6 Factores clave de éxito: Valores sopesados

Gráfico 17 Comparación de valores sopesados



Fuente: Elaboración propia

5.5 RECOMENDACIONES DEL BENCHMARKING

Las organizaciones seleccionadas se escogen por ser referentes del sector restaurantero en la ciudad de Cali, también ofrecen productos y servicios similares y además, cuentan con una amplia trayectoria. Algunas han iniciado procesos de internacionalización, como se explicó anteriormente es uno de los objetivos de Anttonina's a largo plazo. Compararse con estas organizaciones resulta ser beneficioso ya que establecen un nivel superior respecto a los demás competidores actuales del mercado, generando oportunidades de mejora en gestión y procesos.

En términos generales, Anttonina's es una organización con una buena capacidad competitiva dentro de su mercado, los factores tales como variedad en su carta de productos, infraestructura, calidad y servicio se encuentran muy bien puntuados frente a las otras tres organizaciones escogidas para el ejercicio de comparación, los demás factores no obtuvieron una mala calificación pero se encuentra una que existe la posibilidad de mejorar en estos para lograr un perfil mucho más competitivo de la compañía. El afirmar que los factores anteriores se encuentran bien puntuados para la organización no significa que deban descuidarse, por el contrario se hace necesario aprovechar estas fortalezas para fortalecer los factores débiles, la compañía y estimular el crecimiento de la misma.

En cuanto a los factores de precio y posicionamiento la compañía se encuentra en cierto tipo de desventaja frente a las organizaciones utilizadas para el ejercicio. Es necesario que la compañía desarrolle campañas de mercadeo que le permitan hacer que su marca y producto sea mucho más reconocido dentro del mercado objetivo. Se ha encontrado que los precios de la compañía objeto de estudio pueden resultar ser un poco más costosos que las de otras del sector, esto puede generar desventaja ya que los consumidores tienen otras opciones con el mismo nivel de calidad y a un precio un poco más bajo.

6. ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

6.1 DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

6.1.1 Planeación y organización

La organización ha establecido una misión, una visión y objetivos, actualmente no se han desarrollado estrategias claras que permitan evidenciar acciones que conduzcan al cumplimiento de dichos objetivos. A pesar de que las directrices y objetivos no se encuentran de manera explícita, si han sido difundidos de alguna manera entre el personal que hace parte de la compañía.

Para la organización existen procesos claves o vitales sobre los cuales se basa su operación, estos procesos son la producción de los productos bajo los estándares de calidad propuestos por la organización, la distribución y comercialización; y el servicio al cliente. Estos procesos han sido definidos como factores clave para el éxito de las organizaciones del sector.

La organización no cuenta con un departamento especializado o encargado de la planeación, más bien, la planeación se desarrolla de una manera empírica por las cabezas de la organización quienes proponen metas y desarrollan estrategias para alcanzarlas, sin embargo este proceso no se realiza de manera estructurada.

En cuanto a la organización, existe una estructura definida por un organigrama donde se establecen las áreas funcionales, las actividades que se desempeñan dentro de cada una y los cargos que participan en estos procesos.

Esta estructura existente se ajusta a las necesidades actuales y tamaño de la organización. Dentro de la estructura se logra definir claramente la línea de mando y las responsabilidades de cada miembro de la organización, no existe una descripción de cargos definida actualmente para cada plaza dentro de la estructura.

Es claramente definido los niveles en los cuales se deben tomar decisiones, estos niveles se definen según la incidencia de dicha decisión en la operación, también se tiene en cuenta la clasificación de programables y no programables para definir los niveles de toma de decisión.

La estructura actual, a pesar de ser funcional y ajustar a la empresa no es lo suficientemente adecuada para aportar al cumplimiento de los nuevos objetivos de expansión y crecimiento de la organización.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO: Anttonina's
PROCESO: Planeación y organización

Tabla 16 *Análisis de variables del proceso de planeación y organización*

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Definición de direccionamiento estratégico	F			X	
Identificación de factores clave de éxito	F			X	
Diseño de estructura y asignación de funciones	D		X		
Socialización y alineamiento organizacional al direccionamiento	D		X		

Fuente: *Elaboración propia*

6.1.2 Dirección, evaluación y control

Se puede afirmar que la dirección que se aplica por parte de la cabeza de la organización tiende a ser paternalista, demostrando siempre interés por escuchar a los colaboradores, sus propuestas, necesidades, buscando siempre la protección de estos y mantenerlos motivados.

La gerencia tiende a delegar las responsabilidades o tareas que permitan hacerlo, también siempre se busca mantener un buen clima laboral para que el personal se mantenga motivado a desempeñar de la mejor manera sus funciones.

La organización está dirigida por sus socios y propietarios, estos cuentan con las capacidades y responsabilidad necesaria para realizar esta función de forma adecuada; la organización no presenta ningún tipo de traba interna para el ejercicio de poder y de toma de decisiones.

La dirección de la compañía es eficaz a pesar de no existir un proceso estructurado para la toma de decisiones o política definida para este proceso. Las personas que participan en la toma de las decisiones más importantes son los socios de la organización.

En cuanto a la evaluación y control no existe ningún proceso o metodología definida para medir los resultados de la compañía, todo se limita al volumen de ventas y nivel de utilidades.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO:Anttonina's
PROCESO:Dirección, evaluación y control

Tabla 17 *Análisis de variables del proceso de Dirección, evaluación y control*

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Estilo de dirección	F			X	
Capacidad y aptitud para dirigir	F			X	
Proceso para toma de decisiones	D		X		
Sistema de medición de resultados	D	X			

Fuente: *Elaboración propia*

6.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La organización busca construir una cultura organizacional basada en los siguientes pilares: Perseverancia, Liderazgo, Eficiencia – Eficacia, Recursividad y creatividad. La falencia se encuentra en que no se ha diseñado un plan para difundir, concientizar y enseñar como estos valores deben influir en el comportamiento de los colaboradores, debido a esto no existe una apropiación de la cultura.

La principal causa de que no se ha haya diseñado e implementado un plan corporativo que aporte a la apropiación de una cultura organizacional, se debe a que cada punto de venta funciona bajo el modelo de franquicias, situación que dificulta la uniformidad en ciertos procesos ya que cada punto de venta tiene cierta libertad para la gestión del personal; además, es difícil garantizar el cumplimiento de una directriz por la misma causa anteriormente explicada.

El que hacer de la empresa no se encuentra condicionado en gran manera por los competidores del medio ambiente, más bien el que hacer organizacional está basado en las expectativas e intereses de los socios, quienes se encuentran en

búsqueda de maximizar el valor de su inversión y encontrar nuevos horizontes de crecimiento y oportunidades ya que se tiene un percepción de que la economía nacional puede en cierto punto empezar a perjudicar el funcionamiento de la organización afectando la inversión y las utilidades.

El clima de trabajo en los puntos de venta es amigable, sin ignorar que debido al tipo de trabajo que se desempeña en ocasiones tiende a ser estresante cuando hay picos de consumidores en los establecimientos, en ocasiones esto tiende a generar roces entre colaboradores pero siempre se mantiene la calma y se pretende trabajar de la mejor forma para brindar una atención adecuada a los consumidores.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO: Anttonina's
ÁREA DE GESTIÓN: Cultura organizacional

Tabla 18 *Análisis de variables de Cultura organizacional*

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Valores corporativos	F			X	
Plan de difusión de valores y cultura	D		X		
Ambiente laboral	F				X

Fuente: *Elaboración propia*

6.3 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

6.3.1 Gestión y situación comercial

El principal mercado de la compañía son personas de diferentes rangos de edad ubicadas en los estratos más altos de la ciudad, es decir, personas que por su condición socioeconómica se pueden clasificar en los estratos 4, 5, y 6, que además busquen un sitio donde consumir alimentos de calidad, compartir en familia y amigos; o también realizar negocios. El producto de la empresa también está dirigido a empresas que para la realización de sus eventos requieran el servicio de catering, sin embargo los principales ingresos de la compañía se deben a las compras de las personas naturales que visitan los diferentes puntos de venta.

La empresa tiene un volumen de participación considerable dentro del mercado aunque podría ganar más terreno, aun no se han desarrollado estrategias

comerciales bien estructuradas que permitan enfrentar la competencia en el mercado.

Los productos de la compañía son atractivos visualmente y esto ha incentivado de alguna manera el incremento de las ventas, además del reconocimiento que ha venido adquiriendo la organización durante el último tiempo dentro del mercado.

Anttonina's no ha establecido un objetivo de ventas claro y medible, pese a esto si se procura siempre alcanzar el máximo nivel de ingresos por ventas para la organización. Actualmente los precios de los productos son fijados teniendo en cuenta el costo de producción de cada uno y lo mínimo que se espera cada uno retorne en utilidades para la organización.

El canal de distribución está construido de una manera que ha funcionado actualmente y que se ajusta a las necesidades de la organización, el canal va desde la planta de fabricación, hasta el consumidor pasando primero por el punto de venta, es decir, fabricante, detallista y consumidor. Este canal se clasifica como un canal de segundo nivel.

La promoción de productos y ventas actualmente se realiza únicamente a través de las redes sociales de la empresa, no es preciso medir la eficiencia de esta promoción ya que no se realiza de manera estructurada y no se cuentan con indicadores para tal fin.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO:Anttonina's **ÁREA DE GESTIÓN:Comercial**

Tabla 19 *Análisis de variables de Gestión Comercial*

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Definición de segmento	F				X
Producto	F				X
Estrategias de mercadeo	D	X			
Participación en el mercado	F			X	

Fuente: *Elaboración propia*

6.3.2 Gestión y situación de la Producción

Los procesos de producción de la organización consisten principalmente en la transformación de los insumos utilizando talento humano y maquinaria para lograr

los productos finales, bien sean terminados o en estado intermedio para su terminación en el punto de venta.

La producción en la planta es planeada bajo los requerimientos de los puntos de venta quienes envían sus pedidos el día anterior y con base en estos se planea la operación de la planta del día siguiente. No se tiene un control claro de productividad, se evita al máximo el desperdicio, es decir que se controlan los sobrantes para evitar pérdidas de insumos. El sistema de producción actual tiene múltiples oportunidades de mejora.

En la compañía no se han desarrollado grandes estrategias ni indicadores relacionados con la productividad del área, esto se debe a que la planta es pequeña y funciona de manera casi que empírica, además de que la demanda por lo general se mantiene en el mismo nivel a excepción de las fechas donde esta aumenta debido al gran flujo de consumidores y a la diversificación de productos por motivo de temporada. Otro factor que incide en que la producción se realice en pequeña escala es la vida útil de los productos, al tratarse de alimentos y que además en su preparación no contienen preservantes hace que su duración sea más corta, por esto se busca producir según los pedidos y la vida útil de los productos para no incurrir en pérdidas por daños o deterioros de los alimentos, además para asegurar la calidad de los mismos y la seguridad del consumidor.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO:Anttonina's **ÁREA DE GESTIÓN:Producción**

Tabla 20 *Análisis de variables de Gestión de la producción*

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Planeación de producción	F			X	
Definición de indicadores de productividad	D	X			
Control de desperdicios	F			X	

Fuente: *Elaboración propia*

6.3.3 Gestión de los Recursos Humanos

Debido a que los puntos de venta son franquiciados, cada franquicia tiene autonomía para administrar sus recursos humanos, si bien debería existir un estándar para este proceso, este aún no ha sido desarrollado.

Debido a que el personal no es gestionado de la manera adecuada, la rotación tiende a ser alta, debido a esto es difícil definir si la cantidad del personal operativo el cual es área más grande la compañía tiene calidad esperada para aportar a los objetivos de la misma.

Ya que constantemente cambia el personal y a que no existe un direccionamiento unificado en cuanto a este, no ha sido posible diseñar o desarrollar planes de formación que se ajusten al crecimiento y nuevas necesidades de la compañía.

A pesar de lo anteriormente descrito, el clima laboral en todas las áreas de la organización es calificado como bueno pues se ha buscado siempre el bienestar de los colaboradores para mantenerlos motivados, además las relaciones durante la jornada son siempre basadas en el respeto, compañerismo y trabajo en equipo. Es por esto que se puede afirmar que el personal se ve como un aliado de la organización, se asume la premisa de que juntos se alcanzan los objetivos personales y organizacionales.

Es posible que las instalaciones o áreas de trabajo en ocasiones no sean lo suficientemente cómodas, factor que en ocasiones puede generar inconformidad y que puede también causar accidentes laborales.

La selección de personal que se realiza es prácticamente nula, ya que la mayoría del personal entra por recomendación de personas que ya laboran con la empresa, no se aplican pruebas para conocer las habilidades y actitudes de los ingresos, más bien estas son demostradas durante el proceso de inducción que se hace después de que la persona ingresa.

La inducción que se realiza está orientada al que hacer del puesto, ahí se enseña cuáles son las funciones principales y como desempeñarlas. Después de esto inicia un periodo de prueba por llamarlo así, pero en realidad no existe ningún contrato que lo regule, más bien es un periodo en el cual la persona intenta adaptarse y los compañeros evalúan, posteriormente la persona por decisión propia puede decidir si continua o las personas encargadas deciden su continuidad en base al desempeño que se haya evidenciado.

Se puede afirmar que existe el mismo rango salarial dentro del área operativa, ya que las personas que son contratadas de forma legal reciben el salario estipulado más las propinas y las personas que trabajan bajo la modalidad de turnos reciben este pago más las propinas que se alcancen durante el turno de trabajo. Las empresas del sector trabajan con esta misma modalidad y los salarios se encuentran en el mismo rango.

Actualmente no se desarrollan programas de promoción interna ya que realmente la estructura de la organización no se presta para ello. Se entiende que es importante que el personal esté capacitado pero no se diseña con frecuencia

programas para cumplir con este objetivo, más bien debido a la modalidad de trabajo por turnos, se brindan espacios para que los colaboradores puedan capacitarse externamente, por lo generalmente realizan estudios universitarios.

GUÍA DE ANÁLISIS INTERNO: Anttonina's
ÁREA DE GESTIÓN: Recursos Humanos

Tabla 21 *Análisis de variables de Gestión de los Recursos Humanos*

Variable	F/D	DM	dm	fm	FM
Estandarización en el proceso	D	X			
Rotación de personal	D		X		
Selección de personal	D		X		
Inducción y entrenamiento	D		X		
Salarios	F			X	

Fuente: *Elaboración propia*

El ejercicio de análisis interno para Anttonina's permite concluir que es una organización que a pesar no contar con una estructura organizacional adecuada, tiene grandes fortalezas que se han desarrollado con el pasar del tiempo mediante la experiencia en el mercado. Estas fortalezas han permitido superar o mitigar los riesgos que suponen las debilidades internas de la organización.

Las principales fortalezas que se logran identificar a nivel interno, es la propuesta de un direccionamiento estratégico que posiblemente no ha podido ser desarrollado en gran medida por factores como la estructura o la disponibilidad de recursos. Otra gran fortaleza es la calidad del producto y el servicio al cliente.

En cuanto a las falencias, se logra identificar que no existe un proceso clara sobre cómo se debe gestionar a los colaboradores de la organización, situación que se traducen una amenaza ya que estos juegan un papel importante dentro del ciclo de negocio de la compañía.

La organización a pesar de contar con un excelente producto, no realiza el mercadeo adecuado para el mismo, pues no se cuenta con área especializada o dedicada a esta función dentro de la compañía, esto representa una desventaja

frente a competidores pues el nivel de la posición de marca frente a otros participantes del mercado es inferior.

La importancia de este ejercicio no es solamente la identificación de falencias, sino la oportunidad que este brinda evaluar la organización y promover un mejoramiento continuo de procesos.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

7.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS M.E.F.E

Tabla 22 Matriz de factores externos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Calidad	0,2	3	0,6
Carta de platos	0,1	4	0,4
Infraestructura	0,01	3	0,03
Servicio	0,2	4	0,8
Segmento de mercado	0,06	3	0,18
AMENAZAS			
Posicionamiento	0,01	2	0,02
Cualificación de personal	0,1	1	0,1
Precio	0,1	2	0,2
Publicidad y promoción	0,21	1	0,21
Leyes tributarias	0,01	2	0,02
TOTALES	1		2,56

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los factores clave que inciden en el éxito de las organizaciones del sector, asignándoles un valor y posteriormente calificando el desempeño de la organización objeto de estudio en cada uno de dichos factores, esta ha obtenido un resultado de 2.56 en la matriz.

Esta calificación permite conocer el desempeño actual de la compañía en su mercado, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas del mismo. El resultado de 2.56 es favorable, ya que permite afirmar que la compañía está atendiendo y aprovechando de una manera adecuada las oportunidades del entorno, sin afirmar que todos los procesos se realizan de la manera correcta.

Las principales oportunidades que encuentra la compañía frente al sector son la excelente calidad en el producto, la buena atención al consumidor y la definición estratégica de un segmento de mercado; estas variables han potencializado a la organización y le han generado ventaja competitiva.

Esta matriz, su resultado y análisis; permite también identificar aspectos a mejorar para lograr una mayor competitividad y el cumplimiento de los objetivos

organizacionales, por ejemplo, se hace necesario desarrollar planes para mejorar la cualificación de los colaboradores y también el desarrollo e implementación de planes de publicidad y promoción. Al fortalecer estos aspectos se logrará un mejor desempeño organizacional mejorando así la competitividad.

7.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS M.E.F.I

Tabla 23 Matriz de factores internos

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
Direccionamiento estratégico	0,13	3	0,39
Valores corporativos	0,01	4	0,04
Dirección	0,02	3	0,06
Producto	0,22	4	0,88
Salarios	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
Cultura organizacional	0,01	2	0,022
Medición de resultados	0,18	1	0,18
Estrategias de mercadeo	0,14	1	0,14
Selección de personal	0,15	2	0,3
Estructura	0,02	2	0,04
TOTALES	1		2,412

Fuente: Elaboración propia

Al analizar los factores internos que inciden en el desempeño de la compañía, asignándoles un valor y posteriormente calificando la gestión de la organización objeto de estudio en cada uno de dichos factores, esta ha obtenido un resultado de 2.41 en la matriz.

Esta calificación permite identificar el rendimiento de los procesos y la gestión de la compañía en las diferentes áreas, una calificación de 2.42 no resulta ser muy positivo para la organización, ya que se puede interpretar como un desaprovechamiento de los recursos, y una gestión poco adecuada dentro de cada área funcional; lo anterior no significa que todo está mal, al contrario permite tener otro panorama de la organización para lograr desarrollar planes de mejora que aporten a una solidificación en procesos.

Los procesos o áreas en los que la compañía debe intervenir con prioridad para lograr mejoras y aumentar la competitividad son: la definición de un sistema de control y de medición de resultados que permita tomar decisiones adecuadas en pro de la mejora continua del desempeño de todas las áreas de la organización. También es necesario desarrollar e implementar estrategias de mercadeo para lograr un mejor posicionamiento de organización dentro de su mercado.

Las grandes fortalezas que se logran identificar mediante esta matriz son que se cuenta con un producto de calidad y se ha definido un direccionamiento estratégico, que a pesar de ser básico ha orientado una ruta de acción. Estas fortalezas se pueden potencializar para lograr una mejor competitividad dentro del mercado, por ende utilizando estas se pueden desarrollar las nuevas estrategias organizacionales, buscando un mejor aprovechamiento de los aspectos a favor.

7.3. LISTADO DOFA

Tabla 24 Listado DOFA Anttonina's

FORTALEZAS F1. Se cuenta con un Producto de calidad F2. Servicio al cliente F3. Capacidad de dirección F4. Capacidad de innovación F5. Valores corporativos establecido	DEBILIDADES D1. No existe Control y medición de resultados D2. No se han desarrollado Estrategias de mercadeo D3. Procesos de Gestión humana no establecidos D4. Cultura organizacional deficiente D5. Precios elevados frente a los competidores
OPORTUNIDADES O1. Segmento de mercado definido y en crecimiento O2. Uso de aplicaciones tecnológicas para la venta de productos alimenticios O3. Implementación de herramientas tecnológicas O4. Aumento del turismo O5. Crecimiento del sector Hoteles y Restaurantes	AMENAZAS A1. Cambios en el hábito de compra (Reforma Tributaria) A2. No se realiza publicidad y promoción de producto A3. Nuevos competidores A4. Aumento en el costo de los insumos A5. Oferta de productos sustitutos

Fuente: Elaboración propia

7.4 DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

7.4.1 Estrategias agresivas

Estrategias con las cuales mediante la utilización de las fortalezas de la compañía, se aprovechan las oportunidades que el entorno ofrece.

- Producto de calidad, Excelente servicio al cliente / Implementación de herramientas tecnológicas

Promover e implementar el uso de dispositivos electrónicos para dinamizar la atención de los comensales y mejorar la experiencia de los mismos dentro del establecimiento, además, generar un aplicativo que permita evaluar la calidad del producto mismo para identificar oportunidades de mejora.

- Capacidad de innovación / Segmento de mercado definido y en crecimiento

Diversificar el mercado existente mediante el desarrollo de nuevos productos para lograr fidelizar los clientes actuales y atraer los demás clientes del sector. El conocimiento previo de los hábitos de los compradores del sector permite un mejor proceso de innovación.

- Capacidad de dirección, Valores corporativos / Aumento del turismo

Desarrollar una cultura organizacional apropiada, que caracterice el servicio prestado a visitantes extranjeros y locales para consolidar una imagen de marca que contribuya al posicionamiento de la organización.

- Producto de calidad / Uso de aplicaciones tecnológicas para comercialización de productos alimenticios

Realizar un acuerdo con una de las principales compañías proveedoras de este servicio en la ciudad, para lograr ajustarse a la evolución del mercado y un mejor alcance para el consumidor.

7.4.2 Estrategias revitalización

Mediante estas estrategias se pretende utilizar las oportunidades para mitigar los riesgos que representan las debilidades identificadas.

- No existe control y medición de resultados / implementación de herramientas tecnológicas.

Generar indicadores de gestión en todas las áreas y mediante el apoyo de aplicativos o software apoyar la medición de los mismos al final de los periodos establecidos.

- No se han desarrollado planes de mercadeo / Segmento de mercado definido

Identificar y evaluar las principales características del mercado actual para construir planes de mercadeo que apoyen el crecimiento de la organización mediante la consolidación de una imagen de marca dentro del sector.

- Precios elevados / Crecimiento del sector, implementación de herramientas tecnológicas

Identificar y evaluar nuevos proveedores que permitan acceder a mercancías con precios más bajos y/o implementar herramientas tecnológicas que permitan disminuir los costos fijos; para así lograr más competitividad por precios.

7.4.3 Estrategias Diversificación

Con estas estrategias se busca usar las fortalezas de la organización para contrarrestar las amenazas que supone el medio ambiente externo de la misma.

- Producto de calidad, servicio al cliente / Nuevos competidores, Productos sustitutos

Definir estándares que permitan utilizar eficientemente la calidad en producto y en el servicio al cliente para lograr posicionar la marca en el mercado, aumentando así barreras de entrada para los nuevos competidores, bien sea que ofrezcan los productos tradicionales o productos sustitutos.

- Capacidad de innovación / Productos sustitutos

Desarrollar y comercializar productos que involucren los nuevos hábitos alimenticios introducidos por las tendencias actuales por ejemplo el uso de leche vegetal, harinas integrales, etc.

- Capacidad de dirección / Aumento en costos

Gestionar adecuadamente las áreas de la organización garantizando una estructura de costos que le permita mantenerse competitiva en el mercado, garantizando siempre la calidad en el producto final.

7.4.4 Estrategias liquidar

Con el planteamiento de estas estrategias se busca reducir al máximo las debilidades de la compañía y contrarrestar las amenazas del entorno.

- Procesos de gestión humana no establecidos

Establecer un programa estructurado dentro de toda la compañía y puntos de venta que permita unificar procesos y criterios en cuanto a la gestión del personal, garantizando uniformidad en la gestión, adquisición del personal adecuado y buscar una disminución en el índice de rotación.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 VISIÓN

Antigua visión:

Para el año 2023 consolidarnos en el mercado nacional como una empresa líder en la elaboración de alimentos tradicionales saludables de alta calidad.

Nueva visión:

En el 2023 Anttonina's será una organización competitiva, consolidada en el mercado nacional como un referente en la preparación de alimentos de alta calidad, caracterizada por la calidez humana de sus colaboradores.

8.2 MISIÓN

Antigua misión:

En Anttonina's logramos combinar de manera magistral, la experiencia y las habilidades ancestrales con la eficiencia actual. Todo esto con el fin de deleitar a nuestros clientes con alimentos tradicionales, saludables y de excelente calidad. De la misma manera buscamos permanentemente el beneficio para nuestro equipo humano, así como para el de nuestros accionistas, representado en el retorno esperado y propiciando un ambiente laboral de bienestar.

Nueva misión:

Somos una organización que logra combinar de manera magistral, la experiencia y las habilidades ancestrales con la eficiencia actual para brindar al consumidor alimentos saludables y con alta calidad. Estamos comprometidos con el mejoramiento continuo en nuestros procesos para garantizar la competitividad dentro de nuestro mercado y generar rendimientos económicos para los socios y bienestar para los colaboradores y sus familias

8.3 VALORES

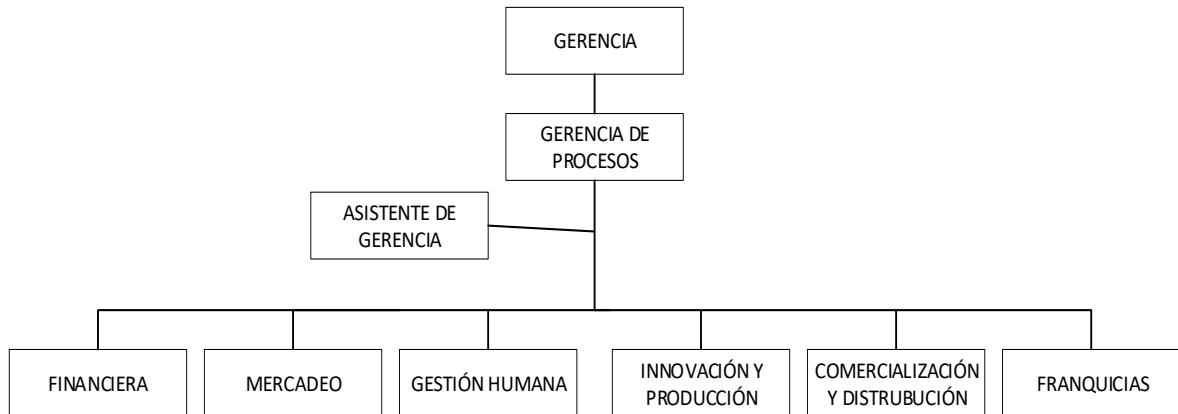
- **Perseverancia:** En Anttonina's sabemos que persistir, insistir y no desistir nos encamina al logro de nuestros objetivos.
- **Liderazgo:** Asumimos el liderazgo como la capacidad de aportar al desarrollo de los dones, los talentos, las habilidades, los sueños de los que conforman el equipo de trabajo, conscientes de que el crecimiento del equipo humano se verá reflejado en la potencialización y crecimiento de Anttonina's.
- **Eficiencia - Eficacia:** Para Anttonina's es de vital importancia estar buscando permanentemente la adecuada administración de los recursos, para facilitar el cumplimiento de los objetivos corporativos que le permita sobrevivir y crecer en los mercados en los que participa.
- **Recursividad:** Es un hábito para el equipo humano de Anttonina's el estar buscando continuamente diferentes formas de mejorar la posición competitiva de la empresa en los mercados.
- **Creatividad:** En Anttonina's trabajamos constantemente para desarrollar ideas novedosas que brinden beneficio a nuestros clientes, colaboradores y accionistas.

8.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Para el 2021 haber incrementado en un 25% los ingresos por ventas.
- Lograr implementar un sistema de gestión de la calidad o una Norma Técnica Colombiana aplicable a la organización antes del 2022.
- En el 2023 haber establecido tres puntos de venta más en la ciudad de Cali mediante contrato de franquicia.
- Desarrollar para el 2020 un plan o política de Responsabilidad Social Empresarial orientada a la concientización a los consumidores sobre el cuidado del medio ambiente.
- Aumentar mediante el uso de publicidad y mercadeo el reconocimiento de marca en un 30 % para el año 2021.

8.5 ESTRUCTURA

Figura 21 Nuevo organigrama Anttonina's



Fuente: Elaboración propia

La nueva estructura que se propone para Anttonina's parte de que dentro de la organización se asumirá un enfoque por procesos, lo que permitirá una mejor distribución de responsabilidades y funciones, por ende existirá un mayor control de áreas funcionales y de sus resultados, garantizando así la evaluación de resultados y la mejora continua.

La representación gráfica expuesta anteriormente (figura 16), muestra cómo funcionará estrictamente la organización, es una departamentalización por procesos o áreas funcionales. Además, se logra apreciar de manera clara cómo será el flujo de autoridad y de información dentro de la organización, ambas fluirán de manera descendente, es decir, desde los cargos más altos hacia los más bajos dentro de la estructura.

Este flujo descendente no implica que los demás colaboradores no tendrán oportunidad de expresar sus ideas y retroalimentar situaciones de la organización, por el contrario, se espera de la participación respetuosa de todos mediante sus aportes e ideas para construir una organización estructurada y competitiva que sea capaz de asumir los nuevos retos del mercado y alcanzar los objetivos propuestos.

Las funciones que se asignaran a cada cargo y área funcional de la organización serán:

- Gerencia: Velara por el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la compañía y todo lo que esto implica. Además, desarrollara las alianzas

comerciales necesarias, con el fin de alcanzar los objetivos de crecimiento tales como aumento de franquicias en la ciudad de Cali y ventas a través de plataformas web.

- Gerencia de procesos: debido al nuevo enfoque de la compañía, en esta gerencia se realizara el diseño y caracterización de los procesos que se efectúan en la organización, además de del conjunto de indicadores que permitirá evaluar y mejorar dichos procesos.
- Asistente de gerencia: Brindará apoyo a las actividades de la Gerencia General y a la Gerencia de Procesos.
- Financiera: área encargada de todo lo concerniente a lo contable y financiero de la organización, debe garantizar la protección del patrimonio de la compañía mediante una adecuada gestión de los recursos.
- Mercadeo: en esta área se desarrollaran las estrategias publicitarias y de promoción, con el objetivo de fortalecer la imagen de la compañía dentro del mercado y lograr una mejor recordación de marca.
- Gestión humana: en este proceso tendrá como misión desarrollar un proceso de selección que garantice el personal adecuado para los cargos operativos de la compañía, procurando disminuir de manera notoria los índices de rotación tanto en la sede principal como en las franquicias. Además también tendrá como objetivo la construcción de una cultura organizacional que diferencie a la compañía en el mercado.
- Innovación y producción: proceso encargado de la producción, además se desarrollaran productos que respondan a las exigencias del mercado, logrando mantener una oferta variada al consumidor.
- Comercialización y distribución: es el área encargada de la distribución y transporte de los productos terminados hacia los puntos de venta, garantizando su conservación. Además también tiene como misión garantizar la existencia de inventario en los puntos de venta.
- Franquicias: departamento encargado de garantizar la adhesión de las franquicias a los lineamientos y directrices de la casa matriz, mediante el acompañamiento y seguimiento continuo. El objetivo de esta área es lograr la adecuada adopción de los procesos que garantizan la calidad en producto y servicio, además de brindar una imagen de marca adecuada.

9. PLAN DE ACCIÓN

Los ejercicios anteriormente realizados, permiten identificar las principales problemáticas por las cuales atraviesa la organización. Dichas problemáticas son resumidas y presentadas en la siguiente tabla.

Los objetivos y estrategias que se proponen en el plan de acción están encaminadas a atender estas problemáticas y/o necesidades, para lograr una organización competitiva.

Tabla 25 *Análisis de la situación actual Anttonina's*

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN
No se desarrollan ni implementan planes de mercadeo para promocionar productos y generar imagen de marca	La organización no cuenta con un área que tenga como misión dicho proceso	La compañía y sus productos se encuentran en una desventaja frente a las organizaciones del sector que si realizan este proceso	Crear un área dentro de la organización que se dedique a las actividades de mercadeo o responsabilizar a alguien de las mismas.
Existe una rotación alta de personal en los puntos de venta	No se han diseñado políticas claras para la gestión del personal. Además no se han estandarizado procesos para franquiciados	Mucho personal nuevo. Poco conocimiento de las tareas específicas. Poco sentido de pertenencia. Falta de motivación	Definir y estandarizar la gestión de personal de los puntos de venta.
No se realiza medición de resultados y de gestión	Dentro de la organización no se ha considerado la importancia de dicho proceso y de la incidencia que tiene en el mejoramiento continuo	No se tiene conocimiento del desempeño real de la organización con respecto a las metas y objetivos planteados, por lo tanto no se planean ni ejecutan las acciones de mejora adecuadas	Levantar indicadores de gestión para las áreas funcionales de la organización para lograr medir los resultados

Fuente: *Elaboración propia*

Tabla 26 Plan de acción Anttonina's

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	PRESUPUESTO	RESPONSABLES
Sistematizar procesos	Promover e implementar el uso de dispositivos electrónicos para dinamizar la atención de los comensales.	- Identificar actividades. - Identificar oportunidades de mejora. - Desarrollar plan de mejora. - Aplicar tecnología y Evaluar.	Número de actividades apoyadas en herramientas tecnológicas / Numero de actividades implicadas en la prestación del servicio	En el 2019 lograr un uso del 15% en herramientas tecnológicas. En el 2020 el 30% de uso. En el 2021 el 40% de uso. En el 2022 el 50% de uso. En el 2023 el 60% de uso.	\$ 20.000.000	Gerencia de procesos
	Generar indicadores de gestión en todas las áreas y mediante el apoyo de aplicativos o software.	Caracterizar y definir objetivos para todos los procesos de la compañía.	Numero de procesos de la compañía caracterizados / Numero de procesos de la compañía	Para el 2019 tener efectividad del 30% en indicadores. En el 2020 el 40% de efectividad. En el 2021 el 50% de efectividad En el 2022 el 60% de efectividad En el 2023 el 75% de efectividad.		
Diversificar mercado	Desarrollo de nuevos	- Identificar nuevas	Total de productos	En el 2019 contar con un 3%	\$ 15.000.000	Área de Mercadeo

	productos para lograr fidelizar los clientes actuales y atraer los demás clientes del sector.	tendencias. - Diseñar nuevos productos. Realizar pruebas. Comercializar	desarrollados en el último año / Total de productos	de productos alternativos En el 2020 el 5% de productos. En el 2021 el 10% de productos. En el 2022 el 15% de productos. En el 2023 el 20% de productos.		Área de Innovación y Producción
	Desarrollar y comercializar productos que involucren los nuevos hábitos alimenticios introducidos por tendencias actuales.	- Identificar nuevas tendencias. - Diseñar nuevos productos. Realizar pruebas. Comercializar				

Comercializar producto a través de plataformas digitales	Realizar un acuerdo con una de las principales compañías proveedoras de este servicio en la ciudad	- Identificar proveedores de domicilios. - Recibir y evaluar propuestas. - Seleccionar propuesta. - Ajustar operación para atender demanda.	Ventas por canales digitales / Total de ventas	En el 2019 tener 10% de ventas digitales. En el 2020 el 15% de ventas. En el 2021 el 20% de ventas. En el 2022 el 25% de ventas. En el 2023 el 35%	\$ 13.000.000	Gerencia Área de mercadeo
	Promocionar productos mediante las redes sociales de la compañía	Diseñar e implementar publicidad de redes.				
Diseñar e implementar plan de mercadeo	Identificar y evaluar las principales características del mercado actual para construir planes	- Definir fortalezas de la compañía. - Definir segmento de mercado.	Total clientes nuevos / Total de clientes	Para el 2019 el 5% de clientes nuevos atraídos por mercadeo. En el 2020 el 10% En el 2021 el 20% En el 2022 el 30%	\$ 13.000.000	Gerencia Área de mercadeo

	de mercadeo que apoyen el crecimiento de la organización. Crear imagen de marca.	- Diseñar estrategia de mercadeo. - Implementar		En el 2023 el 40%		
Lograr estabilidad de precios	Identificar y evaluar nuevos proveedores que permitan acceder a mercancías con precios más bajos	- Identificar insumos susceptibles de variación de precios. - Identificar y evaluar nuevos proveedores. - Establecer preacuerdos	Proveedores nuevos / Total proveedores	A partir del 2019, y en años siguientes contar con 3 proveedores para cada insumo	\$ 10.000.000	Gerencia Área financiera Área de innovación y producción
	Gestionar adecuadamente las áreas de la organización garantizando una estructura de costos	- Evaluar procesos. - Identificar oportunidades de reducción de costos. - Diseñar plan. - Aplicar	Porcentaje de reducción de costos	En el 2019 3% de reducción. En el 2020 4,5% En el 2021 el 5,5% En el 2022 el 6% En el 2023 7%		

Definir estándares en la calidad de la atención	Evaluar y definir la calidad esperada por el consumidor.	- Identificar actividades críticas del proceso. - Planear mejoras. Aplicar. Medir tiempos y movimientos. - Establecer tiempo promedio.	Tiempo de respuesta a una solicitud / Tiempo estándar fijado	Para el 2019 lograr una efectividad del 10%. En el 2020 el 20% En el 2021 el 45% En el 2022 el 60% En el 2023 el 80%	\$ 5.000.000	Gerencia de procesos Área de Franquicias
Disminuir índice de rotación	Establecer un programa estructurado dentro de toda la	- Evaluar proceso actual de gestión de personal.	$(A+D)/2 \times 100 / PE$	En el 2019 disminución del 3% En el 2020 el 5%		Gerencia de procesos Área de Gestión

	compañía y puntos de venta que permita unificar procesos y criterios en cuanto a la gestión del personal, mediante la utilización de políticas	- Identificar oportunidades de mejora. - Implementar y evaluar.		En el 2021 el 7,5% En el 2022 el 9% En el 2023 el 10%	\$ 15.000.000	Humana Área de Franquicias
Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad	Contratar una persona o empresa con experiencia en Sistemas de Gestión que apoye el proceso.	- Identificar y evaluar Sistemas de Gestión. - Verificar aplicabilidad a la organización. - Diseñar plan de implementación.	Total de tareas realizadas / Total de tareas necesarias para la implementación	Para el 2019 un nivel de implementación del 20%. En el 2020 el 40% En el 2021 el 60% En el 2022 el 80% En el 2023 el 100%	\$ 17.000.000	Gerencia Gerencia de procesos

		- Socializar en la organización. - Implementar y evaluar.				
Aumentar número de puntos de venta en Cali	Promocionar modelo de negocio entre los empresarios de la ciudad	- Diseñar presentación con explicación modelo de negocio y resultados. - Realizar prospectos de clientes. - Negociar apertura de nuevos negocios.	Número de puntos de venta nuevos / Número de puntos de venta	Para el 2021 contar con 1 punto de venta nuevo. En el 2022 contar con 2 puntos de venta nuevos. En el 2023 contar con 3 puntos de venta nuevos.	\$ 5.000.000	Gerencia

Desarrollar Política de uso de plásticos	Realización de campañas publicitarias para concientizar a los consumidores sobre el uso responsable de plásticos y desechables dentro del establecimiento	- Diseñar campaña. - Definir canales de difusión. - Difundir	Porcentaje de disminución de uso de plásticos por la organización	En el 2019 reducido en un 5% el uso de plásticos. En el 2020 el 10% En el 2021 el 15% En el 2022 el 20% En el 2023 el 30%	\$ 5.000.000	Asistente de Gerencia Área de mercadeo

Fuente: Elaboración propia

La organización Anttonina's requiere un total de \$118'000.000 millones de pesos para llevar a cabo la implementación del plan de acción en el horizonte de tiempo 2019 – 2023. La implementación de estas estrategias permitirá a la organización adaptarse de una mejor manera a las exigencias del entorno, mediante la potencialización de sus fortalezas y el mejoramiento de las debilidades.

Se espera que tras la implementación de este programa, se logren los grandes objetivos estratégicos y la organización crezca generando valor para los inversionistas.

10. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica es mucho más que una tendencia en el campo administrativo, esta disciplina logra ocupar un lugar muy importante en el éxito de las organizaciones, ya que mediante el desarrollo adecuado de un plan estratégico, se puede determinar el camino acertado para alcanzar el crecimiento sostenible de la organización y la competitividad de la misma.
- La elaboración de un plan estratégico permite que la organización juegue un papel proactivo y no reactivo dentro del sector. Una organización proactiva tiene muchas más posibilidades de alcanzar el éxito dentro del sector, pues será un líder que atiende manera adecuada las exigencias del entorno.
- Realizar un juicioso ejercicio de análisis de entornos es de vital importancia, ya que con base a esto se puede determinar las oportunidades y amenazas específicas que tienen las organizaciones del sector.
- El análisis sectorial permite reconocer que el sector restaurantero en Colombia es muy dinámico debido a los múltiples competidores que constante están evolucionando para atender nuevas demandas del mercado. Además existen también múltiples proveedores para diversos insumos lo que genera una amplia oferta para evaluar y escoger los que más se adecuen a la organización.
- El análisis de benchmarking mostró como la organización objeto de estudio tiene una buena puntuación en los factores más importantes que determinan el éxito para las compañías del sector, lo que significa que se ha venido una adecuada gestión en cuanto a dichos aspectos. Se hace necesario mejorar algunos factores para lograr una mejor competitividad dentro del mercado.
- Anttonina's es una organización con grandes fortalezas, necesita utilizarlas de la manera más adecuada para lograr una mejor posición dentro del mercado en el cual realiza su operación. A pesar de tener falencias en áreas que son fundamentales para las compañías de cualquier sector, se ha logrado avanzar en pro del cumplimiento de los objetivos de sus propietarios.
- El análisis M.E.F.E y M.E.F.I permiten concluir que la organización ha aprovechado de manera adecuada las oportunidades presentes en el ambiente externo, a tal punto de ser uno de los mejores competidores del mercado; pero,

en cuanto a lo interno se han identificado diversas debilidades que deben ser tratadas pronto para evitar problemas organizacionales en el mediano plazo.

- Teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización se diseñaron estrategias que permitirán a la alcanzar una posición mucho más privilegiada y competitiva dentro del sector.
- Se plantearon indicadores de medición para las estrategias y objetivos que suponen una herramienta de control que le permitirá a la dirección conocer la situación de la empresa para diseñar planes de mejora y tomar decisiones más acertadas.
- Se elaboró un nuevo direccionamiento estratégico para la compañía que aporte al cumplimiento de los nuevos objetivos y desarrollo de estrategias.
- Se diseñó un plan de acción con indicadores, metas y responsables para el desarrollo de las estrategias mediante las cuales se cumplirán los nuevos objetivos estratégicos.

11. RECOMENDACIONES

- Es necesario realizar un plan de socialización del nuevo direccionamiento estratégico (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estructura, Plan de acción) para lograr el completo compromiso en todos los colaboradores de la organización.
- Se recomienda capacitar constantemente a los colaboradores en conocimientos relacionados con la atención y servicio al cliente, ya que este es un factor determinante en el éxito de las organizaciones del sector.
- La organización debe buscar afiliarse o asociarse a los gremios comerciales relacionados con su actividad, para recibir asesorías y compartir experiencias con otras organizaciones.
- Se recomienda iniciar la implementación de políticas relacionadas con la responsabilidad social empresarial, bien sea frente al cuidado del medio ambiente o la ayuda de comunidades vulnerables. Estas actividades generan valor para la organización.
- Se recomienda tener una mejor gestión y control sobre las franquicias para transmitir uniformidad frente al consumidor, atraer clientes y también despertar el interés de inversionistas por el modelo de negocio.
- Se recomienda la aplicación de un sistema de gestión de calidad en la brevedad posible, y si es factible optar por un premio a la calidad que certifique a la compañía, para así generar reconocimiento y una mejor posición dentro del mercado.
- En lo posible, generar un plan de incentivos para los colaboradores de la compañía. Esto con finalidad de mantenerlos motivados y comprometidos con el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Realizar mediciones frecuentes sobre la satisfacción de los consumidores para identificar oportunidades de mejoras en cuanto a producto y atención.
- Se recomienda realizar evaluaciones del desempeño del personal para garantizar la correcta realización de las actividades y el compromiso con la organización.

- Se recomienda aplicar el cambio en la estructura organizacional lo más pronto posible para atender iniciar la implementación del plan propuesto en este documento.
- Si la condición económica actual de la organización lo permite, contratar un asesor que apoye la formalización del Área de recursos humanos, incluyendo los procesos del departamento con su misión, objetivos e indicadores de gestión.
- Se recomienda encaminar la mayoría de las las estrategias diseñadas por el Departamento de Mercadeo hacia el uso del Social Media Marketing, debido a la eficiencia de su uso y a la facilidad en la medición de sus resultados.
- Es necesario realizar mantenimientos preventivos a las herramientas tecnológicas que se utilicen para el mejoramiento de los procesos, por esto se recomienda negociar un contrato con otra organización para subcontratar el proceso de Gestión tecnológica e informática.
- Inscribir la organización en revistas que promuevan el turismo y la gastronomía en la ciudad de Cali.
- Se recomienda a la organización desarrollar nuevos modelos de negocio, bien sea para la marca actual con nuevos conceptos o la creación de un concepto nuevo, todo con la finalidad de tener presencia en mercados nuevos y evitar la dependencia de un único modelo de negocio.

BIBLIOGRAFIA

(s.f.).

Acerca de nosotros: Anttonina's. (26 de febrero de 2018). Obtenido de Anttonina's.com: <http://anttoninas.com/acerca-de-nosotros/>

Cámara de Comercio de Bogota . (Abril de 2016). Obtenido de Cámara de Comercio de Bogota : <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>

Cámara de Comercio de Cali. (14 de Febrero de 2017). *Informes Economicos .* Obtenido de Informes Economicos : <http://www.ccc.org.co/file/2017/02/IE-N85-Balance-2016-y-Perspectivas-2017.pdf>

Chandler, A. (1962). *Estrategia y estructura .*

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría general de Administración .* McGraw-Hill Interamericana.

Colfranquicias . (2018). Obtenido de Colfranquicias : <http://www.colfranquicias.com/index.php/about/2016-05-10-17-34-37/217-ventolini#cuarta-parte>

Colprensa. (31 de Octubre de 2017). *El Pais.* Obtenido de El Pais : <http://www.elpais.com.co/economia/colombianos-cada-vez-gastan-mas-en-comida-por-fuera-de-casa.html>

Colprensa, & Pais, R. E. (18 de Febrero de 2018). *El Pais .* Obtenido de El Pais : <http://www.elpais.com.co/economia/crecimiento-economico-el-2018-sera-lo-que-promete.html>

Crepes & Waffles . (2018). Obtenido de Crepes & Waffles : <http://crepesywaffles.com.co/quienes-somos>

Del Castillo, S. (21 de Marzo de 2011). *El Espectador.* Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/vivir/el-pais-se-esta-quedando-sin-agua-articulo-258295>

Dessler, G. (1993). *Organización y Administración .* Mexico : Prentice Hall Interamericana .

Dinero. (13 de Marzo de 2017). Obtenido de Dinero: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/automatizacion-en-las-empresas-colombianas-en-el-2020-segun-deloitte/242846>

- Dinero*. (11 de Enero de 2018). Obtenido de *Dinero*:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/pronostico-de-inflacion-2018-para-colombia/254035>
- Dinero*. (15 de Febrero de 2018). Obtenido de *Dinero* :
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- El colombiano* . (23 de Noviembre de 2017). Obtenido de *El colombiano* :
<http://www.elcolombiano.com/negocios/asi-es-el-negocio-de-pedir-comida-a-domicilio-online-AB7751460>
- El Espectador*. (14 de Mayo de 2014). Obtenido de *El Espectador*:
<https://www.elespectador.com/noticias/actualidad/restaurantes-de-eeuu-tabletas-comienzan-reemplazar-mese-articulo-480884>
- El espectador*. (1 de 05 de 2018). Obtenido de *El espectador*:
<https://www.elespectador.com/vivir/buen-viaje-vip/numero-de-extranjeros-que-ingresaron-colombia-en-enero-de-2018-crecio-un-46-articulo-741923>
- El Pais*. (30 de Junio de 2017). Obtenido de *El Pais*:
<http://www.elpais.com.co/entretenimiento/cultura/gastronomia-salsa-y-arte-los-detalles-de-cali-que-conquistan-en-la-alianza-del-pacifico.html>
- El Tiempo*. (29 de Diciembre de 2016). Obtenido de *El Tiempo*:
<http://www.eltiempo.com/economia/sectores/reforma-tributaria-en-colombia-ya-es-ley-41985>
- El Tiempo*. (22 de Octubre de 2017). Obtenido de *El Tiempo*:
<http://www.eltiempo.com/vida/salud/estudio-demuestra-el-coste-de-la-contaminacion-en-colombia-es-del-4-1-por-ciento-del-pib-143504>
- El Universal*. (7 de Julio de 2011). Obtenido de *El Universal* :
<http://www.eluniversal.com.co/cartagena/vida-sana/restaurantes-ponerse-al-dia-con-normas-de-funcionamiento-32694>
- Garcia, A., & Melo, L. (10 de Septiembre de 2012). *El Pais*. Obtenido de *El Pais*:
<http://www.elpais.com.co/cali/clase-media-el-motor-de-la-economia-en.html>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, M. (2006). *Administración*. Pearson Educación .
- Juan Valdez . (2016). Obtenido de Juan Valdez :
<https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/sostenible-desde-origen/nuestra-empresa/>
- Lawrence. (1970). *Estudios en el diseño organizacional* . Home Word.

- March, J., & Simón, H. (1994). *Teoría de la organización* . Ariel .
- Ministerio del Trabajo. (10 de Junio de 2016). Obtenido de Ministeria del Trabajo :
<http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes/2016>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia* . Ediciones Granica S.A.
- Nielsen. (26 de Octubre de 2016). Obtenido de Nielsen :
<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>
- Porter, L., & Lawler, E. I. (1975). *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Porter, M. (1996). *¿Qué es estrategia* . Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2002). *Estrategia Competitiva*. CECSA.
- Rivera, A. (22 de Septiembre de 2016). *Rivera Franquicias* . Obtenido de Rivera Franquicias : <http://www.riverafranquicias.com/2016/09/22/regulacion-franquicias-colombia/>
- Rivera, R. H. (17 de Marzo de 2018). Anttonina's. (J. C. González, Entrevistador)
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional* . Mexico: Pretince Hall.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación 6ta edición*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Sierra Suarez, J. F. (17 de Febrero de 2018). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano:
<http://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/restaurantes-crecieron-mas-en-ingresos-LK8185397>
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilber, D. (1995). *Administración*. Mexico : Prentice Hall Hispanoamericana .
- Vargas. (2000). *La cultura organizacional en México*.