

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
FASTASTY BURGER**

Sebastián Enrique Arévalo Correa

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

SANTIAGO DE CALI

2018

**FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
FASTASTY BURGER**

Sebastián Enrique Arévalo Correa

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administrador de Empresas**

**Trabajo de grado dirigido por:
Profesor Emilio José Corrales Castillo
Director de Tesis**

Universidad del Valle

Santiago de Cali

2018

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas las personas que hicieron posible el desarrollo y culminación del siguiente trabajo de grado, en especial a mi madre, ya que hace parte muy importante de mi desarrollo personal y profesional, logrando obtener mi título como Administrador de Empresas de una universidad tan reconocida a nivel mundial.

TABLA DE CONTENIDOS

1. ASPECTOS METODOLOGICOS	10
1.1 ANTECEDENTES	10
1.1.1 Definición del Problema	10
1.1.2 Formulación	11
1.1.3 Sistematización	11
1.2 JUSTIFICACIÓN	12
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo General	13
1.3.2 Objetivos Especificos	13
1.4 MARCO REFERENCIAL	14
1.4.1 Referente histórico de la empresa	14
1.4.2. Marco Teórico	14
1.4.2.1 Planeación Estratégica	14
1.4.2.2 Las dos escuelas de la creación de la estrategia	15
1.4.2.3 Estrategias competitivas	21
1.4.3 MARCO CONCEPTUAL	24
1.5 TIPO DE ESTUDIO	27
1.6 DISEÑO METODOLOGICO	28
1.7 NOMBRES DE LAS PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO	31
2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FASTASTY BURGER	32
2.1 HISTORIA DE FASTASTY BURGER	36
2.1.1 Descripción de la Empresa FasTasty Burger	38
3. ENTORNOS	39

3.1 Entorno Económico	39
3.2 Entorno Social	47
3.3 Entorno tecnológico	55
3.4 Entorno Demográfico	57
3.5 Entorno Político-Normativo	59
4. ANALISIS SECTORIAL	68
4.1 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	70
4.1.1 Productos Sustitutos (Amenazas de Sustitución)	72
4.1.2 Competidores en el sector (Rivalidad entre empresas)	73
4.1.3 Entrantes potenciales (Amenaza de nuevos entrantes)	74
4.1.4 Poder de negociación con los compradores	77
4.1.5 Poder de negociación con los proveedores	79
5. BENCHMARKING	78
5.1 Definición	78
5.2 Objetivos del benchmarking	78
5.3 Tipos de Benchmarking	78
5.4 Benchmarking Competitivo	78
5.5 Radares de Benchmarking por negocio	84
6. ANALISIS INTERNO	88
6.1 Diagnostico del Proceso Administrativo	88
6.1.1 Planeación	88
6.1.1.1 Misión	88
6.1.1.2 Visión	88
6.1.2 Organización	89

6.1.3 Dirección	90
6.1.4 Evaluación y Control	90
6.2 Análisis de la Cultura Organizacional	91
6.3 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa	91
6.3.1 Gestión y situación contable y financiera	92
6.3.2 Gestión y situación comercial	96
6.3.2.1 Mercados y productos	96
6.3.2.2 Gestión Comercial	96
6.3.3.1 Proceso de Producción	97
6.3.3.2 Mantenimiento de equipos locales	98
6.3.4 Gestión de Suministros	98
6.3.5 Gestión de los sistemas de información	99
6.3.6 Clima Organizacional y Salud Ocupacional	99
6.3.7 Gestión de Recursos Humanos y Administración de personal	99
6.4 Conclusión del Análisis Interno de FasTasty Burger	100
6.5 Debilidades	101
6.6 Fortalezas	102
6.7 Análisis MEFE Y MEFI	103
6.7.1 Análisis Matriz MEFE	104
6.7.2 Análisis Matriz MEFI	105
7. ANALISIS DOFA	106
7.1 Estrategias DOFA	107
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	108
8.1 Visión	108
8.1.1 Visión de FasTasty Burger	109

8.2 Misión	109
8.2.2 Misión de FasTasty Burger	109
8.3 Objetivos Organizacionales	109
8.4 Estructura Organizacional	110
9. Plan de Acción	113
10. Conclusiones y recomendaciones	117
11. Bibliografía	119
12. Anexos	120

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

FIGURAS

Figura 1. Proceso estratégico	31
Figura No. 2 Organigrama Actual	89
Figura No.3 Proceso productivo perro caliente	97
Figura No. 4. Organigrama Sugerido	110

TABLAS

Tabla No.1 Matriz Integrada del Entorno	63
Tabla No.2 Evaluación y comparación de Benchmarking	82
Tabla No. 3 Matriz del Perfil Competitivo	83
Tabla No.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)	103
Tabla No.4 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)	104

CUADROS

Cuadro1. Análisis Factores Externos – Entorno Económico	47
Cuadro 2. Análisis Factores Externos – Entorno Social	55
Cuadro 3. Análisis Factores Externos – Entorno Tecnológico	57

Cuadro 4. Análisis Factores Externos – Entorno Demográfico	58
Cuadro 5. Análisis Factores Externos – Entorno Político-Normativo	62
Cuadro No.6 Ventas Por semana	92
Cuadro No.7 Proyección de ventas	93
Cuadro No. 8 Activos	94
Cuadro No.9 Balance General	94
Cuadro No. 10 Indicadores Financieros	95
Cuadro No. 11 Estado de Resultados Marzo 2018	95
GRÁFICOS	
Gráfico 1. Participación porcentual de establecimientos, personal ventas o ingresos anuales por sector económico. (2015-2016)	42
Gráfico 2. Distribución porcentual de los microestablecimientos según rangos de personal ocupado por sector económico. (2015 – 2016)	43
Gráfico 3. Distribución del personal ocupado por sexo según sector económico	44
Gráfico 4. Distribución porcentual del, personal ocupado por tipo de contratación	45
Gráfico 5. Distribución porcentual de los microestablecimientos por tiempo de funcionamiento, según sector económico.	46
Gráfico 6. Participación de los microestablecimientos por forma de pago que aceptan en su negocio.	46
Gráfico 7 Preferencia de los colombianos sobre sitios de comida	71
Gráfico 8. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter	72
Grafico 9. Wander Burger	84
Gráfico 10. Otto Hamburguesas	85
Gráfico 11. Bravo's	85
Gráfico 12. Fastasty Burger	86
Gráfico 13 Ponderación Total	86

Nota de Aceptación

**Firma del presidente del
Jurado**

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, mayo de 2018

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Antecedentes

El nuevo estilo de vida de los colombianos se está inclinando en comer sano, aunque a un ritmo más lento que en otros países. Las nuevas tendencias en Colombia son la alimentación sana. Ya está presente en la conciencia de los colombianos que, para evitar tener problemas de salud como colesterol alto, tensión alta, escorbuto, obesidad, entre otros, por falta de algunos compuestos como vitaminas, minerales o el mismo exceso de calorías y grasas.

Aunque Colombia no engrose las listas de los países de mayor porcentaje de habitantes obesos, el número de personas obesas está creciendo, lo cual influye mucho en la decisión de las personas de consumir alimentos saludables a través de un servicio rápido de calidad, siempre cuando tengan precios asequibles. Las exigencias del mercado no solo piden que estos nuevos productos sean de provecho y nutran, sino que también cuide del bienestar de las personas.

Para ambientarse un poco en lo que han sido los negocios de comidas rápidas y su evolución a nivel mundial, estaremos viendo algunos apartes de los expertos en este tipo de negocios, que se mencionarán a lo largo de este trabajo de investigación.

FasTasty Burger entra a tomar parte, ya que se trata de elaborar el concepto de comida rápida pero saludable, y llegar a posicionar ese concepto en la mente del consumidor, luchando contra el estereotipo en el que se ha encasillado la comida rápida o Fast Food, en los últimos 40 años. *“Esa es la consigna publicitaria que comparten las últimas iniciativas gastronómicas, inmersas en la nueva tendencia de ofrecer elaboraciones rápidas, pero donde se cuida especialmente la selección de las materias primas. El objetivo es dar satisfacción a las necesidades de consumidores siempre agobiados por las prisas, pero también preocupados por su salud. Sin embargo y, al margen de operaciones de marketing, no conviene olvidar que comer bien y sano no es ni mucho menos algo nuevo. La última tendencia en gastronomía ha estado protagonizada por la irrupción de consagrados cocineros en la fórmula de comida rápida de calidad.”*

¹

1.1 .1 Definición del problema

El mercado nacional de las comidas rápidas es una jungla comercial en constante movimiento que está a la espera de ideas innovadoras que permitan a los consumidores finales tener una opción distinta cada vez para satisfacer su hambre y curiosidad por las comidas de rápida preparación. En este tipo de negocio se debe tener en cuenta aspectos tan importantes como, por ejemplo, el concepto de comida rápida pero saludable. Por otro lado, el constante crecimiento de la economía de un país en desarrollo como Colombia, lleva a las

¹ ADRIA Ferran, Revista Caterring “Las Comidas Rapidas Entran a la Onda Sana”, Bogota 2011. Citado 26 de Septiembre de 2017, disponible en: <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/61.html>.

empresas a disponer de nuevos procesos, innovación en marketing, producción y demás elementos que contribuyan a ir al ritmo de la creciente demanda de los consumidores.

En la ciudad de Cali podemos ver un amplio volumen de negocios de comidas rápidas, en los que la mayoría tienen un aceptable volumen de ventas, ya que ofrecen una variedad de menús que se acomodan al presupuesto, tiempo y preferencia de los consumidores de este tipo de comidas; desde el negocio que funciona en una vía pública, hasta las grandes cadenas de comidas rápidas conocidas a nivel nacional e internacional. Por esa y otras razones se ha escogido una empresa naciente como FasTasty Burger para la elaboración de este trabajo de investigación, ya que es el fiel reflejo de los negocios nacientes que proliferan la ciudad y en un sector que no se conoce realmente por tener este tipo de negocios en su mercado principal como lo es el Barrio Las Acacias de la Ciudad de Cali, el cual se ha caracterizado por ser un barrio residencial, con un comercio moderado, teniendo contiguo la Galería Santa Elena, sitio de alta tradición en la ciudad por sus precios bajos en alimentos del campo y carnes.

Teniendo en cuenta la investigación a realizar, podemos definir que FasTasty Burger tiene como problema principal, el no contar con un plan estratégico definido, lo cual desencadena una variedad de necesidades que, con la aplicación de un modelo de planeación estratégica, llevarán a la empresa solucionar dicho problema.

1.1.2 Formulación

¿Cuáles son las variables o factores que inciden en la planeación estratégica para la empresa FasTasty Burger?

1.1.3 Sistematización

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa FasTasty Burger, con respecto a la historia, estructura y portafolio de productos?
- ¿Qué amenazas y oportunidades se presentan al realizar el análisis de entornos de FasTasty Burger?
- ¿Cuál es el perfil competitivo de FasTasty Burger, según el análisis del sector?
- ¿Qué Fortalezas y debilidades presenta FasTasty Burger al realizar su análisis interno?
- ¿Qué direccionamiento estratégico tiene FasTasty Burger en la actualidad?

1.2 Justificación

Con este trabajo se busca en la parte empresarial, desarrollar un plan estratégico para la empresa FasTasty Burger, que conlleve a mejorar su operatividad e impacto en el mercado actual de las comidas rápidas en la ciudad de Cali, logrando un crecimiento periódico de la empresa, posicionándola en el sector a nivel local y regional. Por otro lado, darle al consumidor una opción, no solo rápida, sino nutritiva que satisfaga sus necesidades nutricionales, presentando un producto que sea rápido de preparar, de buen sabor y con las propiedades nutricionales necesarias para el día a día del consumidor.” *Los propietarios de los establecimientos de comidas rápidas no han sido indiferentes a las necesidades de una población que busca mejorar su calidad de vida. Por eso, se han replanteado las políticas y los programas de alimentación de sus negocios hasta llegar a lo que, hasta hace unos años, parecía imposible: comida rápida saludable. En la actualidad ya es posible encontrar en este tipo de restaurantes tablas nutricionales que especifican el contenido de los alimentos, una oferta que brinda platos bajos en grasas y carbohidratos y expertos dispuestos a asesorar a los comensales y resolverles las dudas que tengan sobre el tema.*”² La idea es que los consumidores accedan a un tipo de comida que les nutra y sea saludable, y no solo tenga buen sabor, concepto por el cual se han levantado movimientos en contra de este tipo de comidas, como sucedió en Italia en el año de 1986, un movimiento impulsado por Carlo Petrini, el *Slow Food*, comida lenta en Castellano. Pretende luchar contra la cultura del *Fast Food* y recuperar el gusto y el placer de disfrutar comiendo de forma saludable. Se mantiene firme en la lucha contra las prisas y el estrés de la vida cotidiana.

No se trata de algo puntual y concreto si no que se ha convertido en un nuevo estilo de vida. Desestima cualquier hábito que influya negativamente sobre la calidad de vida. Se busca un estilo de vida más pausado y sosegado, en el que se pueda disfrutar de todo lo que se hace, empezando por la comida hasta cualquier actividad que se realice.

El *Slow Food* permite una mejor digestión debido a una masticación de la comida más lenta y realizada correctamente. Del mismo modo, los menús están compuestos por alimentos de mayor calidad, de origen natural. Incluye nuevos sabores más suaves, frente a los sabores más intensos y artificiales del *Fast Food*.

En el campo personal, se trata de lograr con éxito la presentación del trabajo final de grado para obtener el título profesional de Administrador de Empresas de la Universidad del Valle, logrando así culminar el proceso de estudio que durante más de cinco años he estado buscando mediante el cumplimiento del pensum de la carrera, asistiendo a la academia de manera regular, llegando a concretar el objetivo principal que es ser profesional en el área de Administración de Empresas, carrera que ha servido de estandarte para mi desarrollo laboral, personal y empresarial.

² Revista Caterring “Las Comidas Rápidas Entran a la Onda Sana”, Bogotá 2011. Citado 25 de septiembre de 2017, disponible en: <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/61.htm>.

Académicamente se busca aplicar la mayor parte de los conceptos vistos en la carrera de Administración de Empresas, colocándolos en práctica en un caso de la vida real, en una empresa naciente de la región, con visión a futuro, como lo es FasTasty Burger, la cual necesitará de realizar el trabajo que vamos a leer a continuación y realizar una investigación que lleve a la empresa a una nueva situación y posicionamiento. Se ha escogido implementar un plan estratégico para la empresa FasTasty Burger, ya que es la oportunidad para aplicar gran parte de los conocimientos en Administración de Empresas, en los más de cinco años de estudio, aplicando conceptos básicos de la carrera como, por ejemplo: Planeación, Organización, Dirección y Control, que describen en cuatro conceptos, el proceso administrativo. Por otro lado, en un caso real, aplicar las estrategias necesarias para que un negocio como el de las comidas rápidas llegue a tener éxito en el competitivo mercado que le rodea, ya que en la ciudad existen sin fin de opciones para acceder a este tipo de menús.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Formular un plan estratégico para la empresa con un horizonte de tiempo 2018 – 2020.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de la empresa FasTasty Burger, 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 FasTasty Burger con el fin de identificar Fortalezas y debilidades que presente.
- Elaborar el análisis DOFA para FasTasty Burger.
- Formular el direccionamiento estratégico para FasTasty Burger: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategia y estructura.

- Formular el plan de acción de FastTasty Burger con indicadores de gestión.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco Contextual

La empresa FastTasty Burger, con este nombre comercial inicia en el año 2017 ubicada en la calle 23No 24 b 56 del Barrio Las Acacias en la ciudad de Cali, luego de tener un historial de actividad con otros nombres comerciales en el año 2002 ubicada en el barrio San Bosco, bajo el nombre de “PIZZA HUCK”, y desde el año 2008, con el nombre de “MAJUVA”, con acción en el barrio Cristóbal Colón, Bretaña, Junín, Nacional y Las Acacias, siendo en todas las etapas de la empresa, la elaboración y comercialización de comidas rápidas. El nombre de la empresa nace de la unión de dos palabras en inglés, que significan FAST=RÁPIDO y TASTY= Sabroso.

Luego de conocer un poco sobre la historia de FastTasty Burger, se quiere profundizar en algunos apartes históricos de las comidas rápidas a nivel local e internacional, como lo vamos a ver en el capítulo 2 del trabajo de investigación.

1.4.2 MARCO TEÓRICO

1.4.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es una actividad administrativa y un proceso organizacional que define la dirección y el objetivo de una organización en el largo plazo. Una estrategia define en qué negocios debería estar la organización en el largo plazo, y cómo se deberían asignar los recursos para lograr los objetivos. La estrategia debe enfocarse en los clientes. Dos opciones son claves: qué clientes servir; y cómo otorgarles mayor valor agregado.

Una estrategia sirve de ayuda para que los administradores tomen medidas que estén en línea con la visión, ante el surgimiento de nuevas amenazas y oportunidades. Cuando la situación empresarial se complica, un plan estratégico sirve de guía para afrontar la tormenta. Si bien la planeación estratégica es una actividad orientada al largo plazo, permite y ayuda a desarrollar planes y objetivos de corto plazo. Sirve de guía para los administradores de nivel medio.

Si bien el proceso de planeación estratégica puede ser largo, ya que en algunos casos puede involucrar investigaciones de mercado y de tendencias tecnológicas, el documento que muestre la estrategia debe ser simple y fácil de

comprender. De este modo, es más probable que los administradores de diversas áreas se ajusten al plan estratégico.

No existe una fórmula exacta o un proceso previamente diseñado que lleva a la creación de un plan estratégico, pero definiremos algunos pasos básicos que sirven como guía a la hora de diseñar la planeación estratégica. Debe ser mencionado que la planeación estratégica es un proceso que debe incluir el pensamiento creativo y la comprensión de las habilidades organizativas particulares a la empresa en cuestión. En grandes y medianas organizaciones, la planeación estratégica debería ser un trabajo en equipo que incluya las opiniones de múltiples personas, desde administradores hasta empleados. Y también puede incorporar la perspectiva de proveedores y de clientes. En muchos casos, el apoyo de un consultor externo puede ser muy valioso.

Un término similar al de planeación estratégica es la planeación de largo plazo. Sin embargo, existen diferencias que deben ser tenidas en cuenta a la hora de analizar estos conceptos. La planeación estratégica pone más énfasis en la adaptabilidad de la organización ante cambios en el entorno. La planeación de largo plazo no realiza predicciones de cambios en el entorno. Además, y este es un aspecto fundamental de la planeación estratégica, supone que ciertos aspectos tanto del entorno como internos a la organización pueden ser influenciados mediante acciones deliberadas. La planeación de largo plazo no necesariamente cuestiona explícitamente por qué la organización decide estar en tal o cual negocio. La planeación estratégica sí cuestiona los supuestos y fundamenta por qué conviene estar en un mercado o no.³

1.4.2.2 ESCUELAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

A continuación, se va a distinguir entre las diversas escuelas de la Planeación estratégica, nombrando tres de las principales en las que se basa el siguiente proyecto de investigación:

Escuela de Diseño

La descripción de este modelo pone un énfasis especial en la evaluación de las situaciones externas e internas: la primera descubre las amenazas y oportunidades del entorno, mientras que la última revela las virtudes y flaquezas de la organización. El material de Andrews al respecto no es muy extenso, ni, a decir verdad, su participación en el libro, de sólo 114 páginas en la edición de 1982, contra 724 dedicadas a casos. En lo que se refiere a la evaluación externa, aparte de las 12 páginas extraídas del libro de Michael Porter (cuyo trabajo, tal como veremos, coincide claramente con la escuela de posicionamiento), hay ocho páginas sobre los aspectos tecnológicos, económicos, sociales y políticos del entorno de una compañía, junto con un breve análisis sobre temas como

³ zonaeconomica.com (10 de Oct de 2016 - primera publicación: 2016). "Planeación Estratégica". [en línea] Dirección URL: <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica> (Consultado el 05 de Ene de 2018)

previsión y exploración. Andrews concluye su exposición con preguntas tales como: "¿Cuál es la estructura subyacente a la industria donde participa la firma?", y "¿Qué repercusiones tendrán los cambios previsibles en el contexto social, político y macroeconómico sobre la industria o la firma?" (179-180). En cuanto a la evaluación interna, Andrews toca diversos puntos, tales como la dificultad que enfrentan "tanto las organizaciones como los individuos para conocerse a sí mismos" (183), y la idea de que "aislados y sin sostén, los destellos de poder no son tan seguros como los frutos de experiencia con el producto y el mercado, acumulados en forma gradual" (185). Esto se vincula con un comentario importante del libro de Selznick, acerca de que "los compromisos con las maneras de actuar y responder que se generan dentro de la organización" son intrínsecos a su propio "carácter". Uno es el de los valores directivos: las creencias y preferencias de aquellos que conducen formalmente a la organización; y el otro es el de las responsabilidades sociales: la ética específica de la sociedad donde funciona la organización, al menos tal como la perciben sus directivos. Sin embargo, con la notable excepción de Selznick (1957), la mayoría de los autores asociados con esta escuela no conceden demasiada atención a los valores y a la ética. Andrews, por ejemplo, ofreció sus dos breves capítulos bastante después de desarrollar el sistema que aborda las evaluaciones externas e internas. Respecto de la verdadera generación de estrategias, en esta escuela se ha escrito poco, aparte de calificarla como "un acto creativo", para citar a Andrews. Cuando se han determinado las estrategias viables, el paso siguiente del modelo es evaluarlas y elegir la mejor de ellas. En otras palabras, se supone que ya han sido designadas varias posibilidades a considerar, de modo que pueda seleccionarse una. Richard Rumelt (1997), DBA del grupo Harvard General Management, es quizás quien ha proporcionado el mejor sistema para realizar esta evaluación. Se trata de una serie de pruebas.

Coherencia: la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorios.

Consonancia: la estrategia debe representar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los principales cambios que ocurren dentro de él. Ventaja: la estrategia debe suministrar la posibilidad de crear y/o mantener una ventaja competitiva en el área de actividad escogida.

Viabilidad: la estrategia no debe agotar los recursos disponibles ni crear subproblemas insolubles.

Finalmente, casi toda la bibliografía de esta escuela deja en claro que, una vez que se ha elegido una estrategia, debe procederse a su aplicación. Esto último aparece en el diagrama como abriéndose de la formulación, para sugerir que tras completar las evaluaciones hasta converger en una decisión, el proceso vuelve a divergir para asegurar la aplicación en toda la organización. Es interesante observar que, en esta cuestión, Andrews se torna bastante específico: enumera doce etapas en el proceso de aplicación (respaldadas por un texto notablemente extenso), abarcando muchos aspectos del proceso de estrategia que no están considerados en la formulación. Tal como veremos, aunque el campo del management estratégico se ha desarrollado y crecido en

muchas direcciones, la mayoría de los textos continúan utilizando el modelo DOFA como foco principal. Del mismo modo, a pesar de la frecuencia con que se introducen nuevas técnicas, muchos consultores de estrategia siguen basándose en el modelo DOFA y en otras nociones de la escuela de diseño. Como en los años '80 empezó a fallar la escuela de planificación, las miradas se volvieron hacia el lenguaje de la de diseño. La "ley de parsimonia" de la firma consultora Kepner-Tregoe, por ejemplo, fue casi una cita directa de los primeros trabajos de Andrews: "...mantener las estrategias claras, simples y específicas" (Tregoe y Tobia, 1990). En nuestra opinión, esta escuela no generó lo suficiente como para proporcionar la base del desarrollo de otras escuelas. En otras palabras, algunas de estas ideas fueron adoptadas y elaboradas en términos de otras premisas sobre el proceso de estrategia (muchas veces, como veremos, en contradicción con las propias convicciones de Andrews): por ejemplo, mediante la incorporación de la formalidad de la escuela de planificación y el análisis de la de posicionamiento o, en el trabajo de Hamel y Prahalad, de la adaptabilidad de la escuela de aprendizaje.

Escuela de Planificación

Existen cientos de modelos de este tipo. Cada libro sobre el tema posee uno, así como cada consultoría y "boutique de estrategias". Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo DOFA, dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y brindar especial atención fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final. Naturalmente, menos un diagrama (a menudo varios) donde se muestra el flujo general. George Steiner, *Top Management Planning* (Planificación del management superior) (1969). Revisemos los pasos principales, de a uno por vez. ETAPA DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS. En lugar de pensar en los valores, como hace la escuela de diseño, quienes la escuela de elaboraron extensos procedimientos para explicar y, siempre que fuera posible, cuantificar los objetivos de la organización. Por desgracia, aquí se ha presentado una confusión considerable. En su famoso libro *Strategic Management* (Management estratégico), Schendel y Hofer distinguen entre "esos [modelos] que separan el objetivo y las tareas de formulación de estrategia... y aquellos que los combinan". Casualmente, quienes han tratado de distinguir los objetivos de las estrategias casi siempre han sido los planificadores, mientras que quienes subscriben a la escuela de diseño raras veces lo han hecho. Pero uno no se siente muy alentado al ver que un autor de planificación tan notable como Ansoff (1965) incluyó "expansión de líneas de casi la misma importancia, utilizó la palabra "objetivos" para referirse a "estrategias". * Tal como cualquiera en la escuela de diseño estaría encantado de explicarnos, los res u objetivos son muy difíciles de formalizar. Tal vez sea por eso por lo que, en gran medida, la así llamada planificación estratégica ha sido reducida a poco más que la cuantificación de objetivos como medio de control. ETAPA DE VERIFICACIÓN EXTERNA. Una vez que se han establecido los objetivos, tal como ocurre en la escuela de diseño, las dos etapas siguientes son evaluar las condiciones externas e internas de la organización. Revisemos estas verificaciones según el enfoque más formalizado de la planificación. Un elemento importante en la revisión de las condiciones externas de la organización es el conjunto de pronósticos que se realizan respecto del futuro. Desde hace mucho

que los planificadores se preocupan por ellos, por la incapacidad para predecir lo que no está a la vista significa una incapacidad para planear. Por lo tanto "pronostique y prepare" se convirtió en el lema de esta escuela de pensamiento. Se propusieron largos listados para cubrir cada factor externo concebible, y se desarrollaron innumerables técnicas, desde las más simples (como los promedios móviles) hasta las de enorme complejidad. En años más recientes, se tornó particularmente popular la creación de situaciones, que procura postular estados alternativos de la situación futura de una organización. En los años '80, la atención se volvió hacia la industria o el análisis de la competencia, estimulado en particular por el libro de 1980 de Michael Porter, *Competitive Strategy* (Estrategia competitiva), que se analiza en el próximo capítulo.

LA ETAPA DE VERIFICACIÓN INTERNA. También dentro de este enfoque, el estudio de virtudes y flaquezas fue sujeto a una importante descomposición. Pero en este caso, tal vez porque la evaluación de las aptitudes distintivas es necesariamente una cuestión de criterio, por lo general el uso de las técnicas formalizadas dio lugar a listados más simples y distintos tipos de tablas: lo que Jelinek y Amar han mencionado como "estrategia corporativa mediante listas de lavandería".

LA ETAPA DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIA. Respecto de esta etapa la bibliografía de planificación se resarcía de lo que había perdido en la anterior. Como el proceso de evaluación se presta a la elaboración y cualificación, abundan las tecnologías, desde los simples y primitivos cálculos de rédito sobre la inversión, hasta un torrente de técnicas más modernas como "valoración de la estrategia competitiva", "análisis de riesgo", "curva de valor" y diversos métodos asociados con el cálculo del "valor para los accionistas". Tal como queda evidenciado por sus nombres, la mayoría están orientados hacia el análisis financiero. "Creación de valor" se ha convertido en una expresión particularmente popular dentro de la comunidad de planificación, preocupada por cosas tales como el monto de ventas de la firma y el coste de las acciones. La premisa que subyace aquí parece ser que las compañías ganan dinero administrando dinero. Hay otra premisa sobre toda la noción de una etapa evolutiva que también debe de haber nacido aquí (como en la escuela de diseño): que más que evolucionar o desarrollarse, las estrategias se delinean en un determinado momento. Como son varias, tras una evaluación puede seleccionarse una.

* "La primera etapa, la fijación de objetivos, sirve fundamentalmente para identificar las alternativas estratégicas pertinentes, hacia dónde o en qué dirección estratégica deben ir la firma en su conjunto y las subunidades de la organización".

LA ETAPA DE PUESTA EN OPERACIÓN DE LA ESTRATEGIA. Aquí es donde los modelos se vuelven muy detallados, casi como si de pronto el proceso de planificación hubiese atravesado la zona de estratégica de un túnel aerodinámico, acelerando hacia el espacio ilimitado de la aplicación. En realidad, el proceso puede ser exactamente al revés: la formulación debe tener un final abierto, un proceso divergente (donde pueda florecer la imaginación), mientras que la aplicación debiera ser más cerrada y convergente (para que las nuevas estrategias se encuentren sometidas a las limitaciones de la puesta en operación). Pero debido a la preferencia de la planificación por lo formal, es la formulación la que se vuelve más constreñida, mientras que la aplicación proporciona la libertad de descomponer, elaborar y racionalizar a lo largo de una jerarquía que se amplía más y más. De aquí surge la inevitable asociación entre planificación y control. La descomposición es claramente la orden del día en esta etapa. Tal como ha afirmado Steiner: "Todas

las estrategias deben ser divididas en subestrategias para tener éxito en la aplicación". De este modo, la puesta en operación de las estrategias da lugar a todo un conjunto de jerarquías, las cuales se cree que existen en distintos niveles y con diferentes perspectivas temporales. Los amplios planes "estratégicos" a largo plazo (por lo general cinco años) tienen prioridad, seguidos por los planes a mediano plazo, los cuales a su vez dan lugar a los planes operativos a corto plazo, para el año siguiente. Junto con esto hay una jerarquía de objetivos, una de presupuestos, una de subestrategias (corporativas, comerciales y funcionales, en esta escuela consideradas más como posiciones que como perspectivas) y una de programas de acción. Finalmente, todo el (objetivos, presupuestos, estrategias, programas) es agrupado en un sistema de planes operativos, algunas veces el "plan maestro". Inútil es decir que esto puede tornarse terriblemente complicado,. El rótulo de todas estas actividades relacionadas con las operaciones es planificación, pero tal como se sugirió anteriormente, en realidad muchas veces la intención ha sido el control. Cada presupuesto, subobjetivo, plan operativo y programa de acción está ligado a alguna clase de entidad concreta de la organización -división, departamento, sucursal o individuo-, y se espera que sea llevado a cabo tal como se ha especificado. FIJAR PLAZOS PARA TODO EL PROCESO. No sólo deben programarse las etapas del proceso, sino también los momentos precisos en que deberán ser llevadas a cabo. En su libro de 1979, Steiner agregó un paso inicial a su modelo, llamado "plan para planificar". Cada año, empezaba con el 3 de enero y terminaba con el 6 de diciembre. "Para mediados de junio", escribieron Lorange y Vancil, planificadores en otra gran multinacional diversificada, "los directivos superiores han preparado una declaración explícita de estrategia corporativa y objetivos" Uno imagina a los ejecutivos sentados alrededor de una mesa, el 14 de junio a las 11 de la mañana, trabajando desesperadamente para completar su estrategia.

Escuela de configuración

Existen dos aspectos principales de esta escuela, reflejados en las dos palabras del subtítulo. 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. En realidad se trata de las dos caras de una misma moneda: si una organización adopta estados de existencia, entonces la creación de estrategia se convierte en un proceso de pasaje de un estado al otro. Es decir, la transformación es una consecuencia inevitable de la configuración. Existe un momento para la coherencia y otro para el cambio. Esto es compatible con aquella característica bastante curiosa del management estratégico, mencionada en nuestro primer capítulo, de que aunque su bibliografía deja en claro que se refiere al cambio, la estrategia misma no tiene que ver con él sino con la continuidad, ya sea como plan premeditado para establecer patrones de conducta o como modelo emergente mediante el cual se establecen esos patrones. En otras palabras, aunque el proceso de creación de estrategia puede proponerse cambiar la dirección que lleva una organización, las estrategias resultantes estabilizan esa dirección. Y la escuela de configuración es de lo más veraz en este sentido: describe la estabilidad relativa de la estrategia dentro de determinados estados, interrumpidos por saltos ocasionales y bastante drásticos hacia otros nuevos. Si la escuela de posicionamiento es la de "figuración", ésta

es la de "configuración" en dos sentidos. Primero, la manera como las distintas dimensiones de una organización se agrupan, en condiciones particulares, para definir "estados", "modelos" o "tipos ideales". Para tomar un ejemplo, especialmente en las industrias emergentes, las organizaciones nuevas tienden a depender de los líderes empresariales y las estrategias visionarias que operan en estructuras bastante simples. Segundo, por cómo esos distintos estados se ordenan en una secuencia con el correr del tiempo, para definir "etapas", "períodos" o "ciclos vitales" de la organización. Para continuar con el ejemplo, a medida que la organización empresarial envejece y su industria alcanza la madurez, la etapa inicial puede dar paso a una estructura más formal, conducida por managers considerados profesionales, quienes dependen de procesos de planificación. Los estados, por supuesto, implican conductas firmemente enraizadas. Para aquellos que ven el mundo de ese modo, la creación de estrategia implica destruir las anteriores de modo que la organización pueda realizar la transición a un nuevo estado (lo más rápido posible, para no quedar "sin ningún estado", por decirlo de alguna manera). Por lo tanto, el otro aspecto de esta escuela considera que el proceso implica una transición drástica, por ejemplo una "transformación total" o una "revitalización", para utilizar dos de sus expresiones predilectas. Al igual que los proverbiales caballo y carro, o pareja de hombre y mujer, aunque la configuración y la transformación puedan ir juntas, en realidad son muy diferentes, al menos tal como se ve reflejado en la práctica del management estratégico. La primera tiende a ser investigada y descrita por académicos (ya que es una cuestión de conceptos), mientras que la transformación suele ser practicada por managers y recomendada (en especial) por consultores (ya que éste es un negocio muy astuto). En la metáfora de nuestro safari, un lado rastrea mientras el otro atrapa. De todos modos, continúan buscando elefantes. Cada tanto, el caballo (proceso) debe halar el carro (estado) hacia otro lugar.

Premisas de la escuela de configuración

En cierto sentido éstas abarcan a las de las otras escuelas, pero cada una en un contexto bien definido. Sin embargo, es esta misma característica la que distingue a la escuela de configuración:

1. 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 conductas que dan lugar a un conjunto peculiar de estrategias.
2. Cada tanto, estos períodos de estabilidad se ven interrumpidos por algún proceso de transformación: un salto hacia otra configuración.
3. Con el correr del tiempo, estos estados sucesivos de configuración y períodos de transformación pueden ordenarse en regulares, por ejemplo, describiendo ciclos vitales de las organizaciones.

4. Por lo tanto, la clave del management estratégico está en mantener la estabilidad o al menos un cambio estratégico adaptable la mayor del tiempo, pero periódicamente reconocer la necesidad de transformación y ser capaz de administrar ese proceso perturbador sin destruir a la organización.

5. De acuerdo con ello, el proceso 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, 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. 6. Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes o patrones, posiciones o perspectivas, o tal vez de estratagemas, pero nuevamente, cada una en su propio momento y considerando su propia situación.⁴

1.4.2.3 ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva es un campo de gran interés para los gerentes y se basa fundamentalmente en un profundo conocimiento de los sectores industriales, comercio y servicio, de sus competidores y entorno. Sin embargo, hasta los años 80, ha ofrecido pocos métodos analíticos completos para obtenerlo.

Para una organización en particular, se requiere diseñar estrategias competitivas y para eso se necesita entender su industria y su negocio, así como el de los competidores. El análisis de la competencia, además de formular la estrategia corporativa, contribuye además a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores y muchos otros aspectos de la vida cotidiana de un negocio.

Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial, las cuales se describen a continuación:

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

⁴ [Henry Mintzberg](#), [Bruce Ahlstrand](#), [Joseph Lampel](#) Libro "Safari a la estrategia"

1).-Amenaza de entrada de nuevos competidores: el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2).-Rivalidad entre los competidores: para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentado guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3).-Poder de negociación de los proveedores: un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido (con el agravante de si los insumos que suministran no tienen sustitutos o son escasos y de alto costo). Tampoco si el proveedor decide estratégicamente integrarse hacia adelante y, por ejemplo, adquiere los canales de distribución o lugares donde se distribuye un producto.

4).-Poder de negociación de los compradores: un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene muchos sustitutos, no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que se puedan hacer sustituciones por igual o a un costo menor. Las crecientes exigencias de grandes compradores están enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, por lo tanto, una corporación verá afectados sus márgenes de utilidad. La situación empeoraría si los compradores deciden integrarse hacia atrás y, por ejemplo, adquieren a sus proveedores o producen sus propios insumos.

5).-Amenaza de ingreso de productos sustitutos: un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, se encuentran en un estado más avanzado tecnológicamente, o pueden penetrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Una vez planteados los objetivos y estrategias, el modelo requiere ser consolidado. Esto se hace construyendo barreras de entrada alrededor de alguna fortaleza de la corporación. Por efecto de estos mecanismos de protección se pueden obtener beneficios que se reinvertirían en investigación y desarrollo, con el objeto de mejorar los precios de sus productos frente al de sus competidores, o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a una corporación una ventaja competitiva:

1).-Economías de Escala: consiste en reducir costos al aumentar la producción, también abarca extender el rubro de las actividades de la organización, ampliando la gama de sus productos a modo de crecer en forma horizontal.

2).-Diferenciación del Producto: la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, creando dificultades a sus rivales para entrar, haciéndoles realizar cuantiosas inversiones para reposicionar a la corporación.

3).-Inversiones de Capital: fuertes recursos financieros garantizan a la organización una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños.

4).-Desventaja en Costos independientemente de la Escala: las empresas establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente, sea cual fuese su tamaño y sus economías de escala.

5).-Acceso a los Canales de Distribución: en la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben hacer mayores esfuerzos para colocar sus productos, sacrificando sus precios y dejando mayores márgenes de utilidad para el canal.

6).-Política Gubernamental: pueden limitar o impedir la entrada de nuevos competidores con requisitos y normas legales, exigiendo mayor inversión en capitales o uso de sofisticadas tecnologías para la explotación de recursos y posicionar sus productos, alertando también la llegada de nuevos contrincantes.

El éxito de la estrategia depende de qué tan efectivamente esta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. Una competencia acelerada indica que ya no es posible esperar por la acción del competidor, sino anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad.

La competitividad de todos los componentes de un país exige contar con un buen desempeño general en variables que miden la habilidad de las naciones de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos, para ello se requieren políticas públicas incluyentes que generen confianza a los actores internos y atraiga recursos de diversa índole del exterior.⁵

⁵americaeconomia.com (26 de Nov de 2012). Dirección URL:
<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-porter> (Consultado el 06 de enero de 2018) Autor: Moisés Bittan:
Experto en comercio internacional, ex presidente de la Cámara de Comercio Venezolana Colombiana (Cavecol).

1.4.3 MARCO CONCEPTUAL

Alimento: Según el reglamento sanitario, alimento o producto alimenticio es cualquier sustancia o mezcla de sustancia destinadas al consumo humano, incluyendo las bebidas y todos los ingredientes y aditivos de dichas sustancias. Dichas sustancias pueden ser utilizadas por el organismo para la obtención de energía o la creación de materia.

Nutrición: Es el proceso biológico en el que los organismos asimilan y utilizan los alimentos y los líquidos para el funcionamiento, el crecimiento y el mantenimiento de las funciones normales. La nutrición también es el estudio de la relación entre los alimentos y los líquidos con la salud y la enfermedad, especialmente en la determinación de una dieta óptima.

Comida rápida: La comida rápida es toda la comida que pueda ser preparada y servida en poco tiempo y una de las condiciones de la comida rápida es que cuente con una preparación de menor calidad en comparación a la comida casual, pero, por obvias razones con los ingredientes adecuados. Debe obedecer, igualmente, al desarrollo urbano de las ciudades, cuyos habitantes necesitan restaurantes donde puedan comer con velocidad.

Calidad: Es el conjunto de herramientas y/o características de un producto o servicio que son importantes en su capacidad de satisfacer las necesidades del cliente. Satisfacer y exceder las necesidades del cliente.

Mercado: Un grupo de personas más o menos homogéneo con características similares de consumo.

Mercadeo: Es definir, crear y cumplir con las necesidades, deseos y expectativas en los productos o servicios. Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular.

Servicio: Es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico.

Competencia: Quien ejerce la misma actividad o desarrolla un producto o servicio con características similares que cumplan con la misma necesidad, deseo o expectativa al de uno.

Viabilidad: Condición que hace posible el funcionamiento del sistema, proyecto o idea al que califica, atendiendo a sus características tecnológicas y a las leyes de la naturaleza involucradas. Se conoce como análisis de viabilidad al estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un proyecto.

Ventas: El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.

Negocio: Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. Mientras que una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la

finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas.

Consumidor: Individuo que requiere satisfacer cierta necesidad, deseo o expectativa a través de la compra u obtención de determinados productos, para lo cual debe llevar a cabo algún tipo de operación económica.

Necesidad: La manifestación ante una carencia. **Punto de equilibrio:** El punto de equilibrio es un indicador financiero que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Modelo financiero: Un modelo financiero es una herramienta de gestión que permite proyectar el resultado futuro de las decisiones que se planean tomar en el presente. **Estructura de capital:** es la mezcla específica de deuda a largo plazo y de capital que la compañía usa para financiar sus proyectos de inversión y expansión.

Estilos de Planeación para una empresa:

Planeación Estratégica: La oficina central participa de la mayoría de las decisiones a nivel estratégico, clave de las empresas individuales (por el bien de la corporación en conjunto). Este estilo es compatible con la escuela de planificación, según la cual el centro actúa como oficina organizadora para, mediante un análisis minucioso, determinar cómo se coordinarán y se redistribuirán los recursos entre las empresas.

Control Financiero: Este estilo está definido por una participación mínima del centro u oficina corporativa en la creación de estrategia. La responsabilidad es transferida a la empresa individual, dentro de la corporación, El centro mantiene el control principalmente a través de la fijación de presupuestos a corto plazo.

Control estratégico: Este es un estilo híbrido, que comprende a la vez la autonomía de la unidad empresarial y la unidad de los intereses corporativos. La responsabilidad por las estrategias descansa dentro de la división, pero en definitiva las mismas deben ser aprobadas por las oficinas centrales. El centro utiliza "Revisiones de planificación para probar la lógica, detectar argumentos débiles y estimular a las empresas para que eleven la calidad de su pensamiento estratégico". Cuando la oficina central aprueba un presupuesto y un plan (con las miras financieras puestas en un proceso de fijación de presupuesto por

separado), controla el desempeño de la empresa en base a hitos estratégicos, como participación del mercado y presupuestos.⁶

Cambios sociales:

Cambios en las preferencias de los clientes, repercusión en la demanda o diseño de los productos.

Cambios gubernamentales:

Nuevas legislaciones: Repercusión sobre los costos de los productos.

Nuevas prioridades en las imposiciones: Repercusión sobre inversiones, productos y demanda.

Cambios económicos:

Tasa de Interés: Repercusión sobre la expansión y monto de las deudas.

Tasa de cambio: Repercusión sobre la demanda interna y externa y sobre los beneficios.

Cambios en el ingreso per cápita: Repercusión sobre la demanda.

Cambios competitivos:

Adopción de nuevas tecnologías: Repercusión sobre los costos y calidad de los productos.

Nuevos competidores: Repercusión sobre los precios, participación en el mercado y el margen de contribución.

Cambios en los precios: Repercusión sobre la participación en el mercado y margen de contribución.

Nuevos productos: Repercusión sobre la demanda y gastos de publicidad.⁷

Cambios de proveedores: Cambios en los costos de inversión, repercusión sobre los precios, la demanda y los márgenes de contribución.

Cambios en los suministros: Repercusión en los procesos de producción y los requisitos de inversión.

Cambios en la cantidad de proveedores: Repercusión sobre los costos y la disponibilidad.

Cambios en el mercado:

Nuevos usos de los productos: Repercusión sobre la demanda y la utilización de las capacidades.

⁶ [Henry Mintzberg](#), [Bruce Ahlstrand](#), [Joseph Lampel](#) Libro "Safari a la estrategia"

Ediciones Granica S.A., 1999

⁷ [Henry Mintzberg](#), [Bruce Ahlstrand](#), [Joseph Lampel](#) Libro "Safari a la estrategia"

Ediciones Granica S.A., 1999

Nuevos mercados: Repercusión sobre los canales de distribución, la demanda y la utilización de las capacidades.

Obsolescencia de productos: Repercusión sobre los precios, la demanda y la utilización de las capacidades.

Organización empresarial: organización simple, con frecuencia pequeña y joven, apenas más que una sola unidad que consiste en el jefe y todos los demás. La estructura es informal y flexible, con gran parte de la coordinación manejada por el jefe. Esto le permite operar en un entorno dinámico, donde puede eludir las burocracias. El caso clásico, por supuesto, es la firma empresarial (que algunas veces puede crecer mucho bajo el control de su fundador), Pero en momentos de crisis, incluso las organizaciones relativamente grandes, se vuelven a esta forma de liderazgo.⁸

1.5 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se empleará en esta investigación es descriptivo y exploratorio, el cual permite identificar situaciones, técnicas y costumbres de las actividades realizadas por las personas y/o procesos empleados en cualquier actividad que se desarrolle. El principal objetivo es identificar la mejor combinación de variables que conlleven al éxito del negocio dando solución a las necesidades de las personas.⁹

En el estudio se tomarán datos reales del negocio en curso, llamado “FasTasty Burger”, realizando el estudio de mercados de la zona, y el funcionamiento actual del negocio para desarrollar un plan estratégico, que permita encaminar el negocio a un desarrollo óptimo que lo lleve a posicionarse en el mercado de las comidas rápidas. Se trata de investigar a fondo las variables sobre Planeación estratégica que vamos a aplicar en este estudio. Se usarán informes estadísticos de lo que sucede en el día a día del negocio. Las personas que trabajan en el negocio FasTasty Burger informaran acerca de los datos que se tomen de la actividad, logrando extraer información pertinente a la investigación y que tenga relación con Planeación estratégica. Con la finalidad de dar solución al problema principal de la investigación.

⁸ [Henry Mintzberg](#), [Bruce Ahlstrand](#), [Joseph Lampel](#) Libro “Safari a la estrategia”

Ediciones Granica S.A., 1999

⁹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Libro: “Metodología de la Investigación” DERECHOS RESERVADOS © 2014, respecto a la sexta edición por McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Edificio Punta Santa Fe Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A Piso 17, Colonia Desarrollo Santa Fe, Delegación Álvaro Obregón C.P. 01376, México D.F. Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

1.6 DISEÑO METODOLOGICO

Proceso de planeación estratégica

La planeación estratégica debería incluir los siguientes pasos:

- 1- Definir o revisar los valores, visión y misión de la organización.
- 2- Llevar a cabo un análisis del entorno.
- 3- Desarrollar una serie de objetivos de largo plazo.
- 4- Desarrollar un plan de acción para lograr esos objetivos.
- 5- Desarrollar procedimientos para monitorear el progreso y modificar la estrategia o el plan de acción basándose en cambios objetivos en el entorno.

1- Definir o revisar los valores, visión y misión de la organización.

Los valores describen la cultura deseada de una organización. Son principios que guían el comportamiento de los miembros. La visión expresa dónde quiere estar la organización en el futuro. Cómo se ve la organización en el futuro. La misión describe en qué negocio opera la organización, ahora y en el futuro. Cuál es el valor agregado que brinda la organización a sus clientes y usuarios. Es decir, el propósito de la existencia de la organización.

A la hora de desarrollar el plan estratégico, estos elementos deben ser tomados en cuenta en cada una de las partes del proceso. También deben ser comprendidos por cada uno de los miembros, pero especialmente por los administradores.

2- Llevar a cabo un análisis del entorno

En esta etapa, la planeación estratégica debe evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, ante el entorno presente y futuro. Y cómo es posible adaptarse para aprovechar al máximo los futuros cambios del entorno o modificar algunos aspectos de este.

Un método que se aplica en esta etapa es el análisis DOFA. El análisis DOFA se denomina así por las siglas de:

- Debilidades
- Oportunidades
- Fortalezas
- Amenazas

Las debilidades y fortalezas están relacionadas con elementos internos de la organización, mientras que las amenazas y oportunidades están relacionadas con elementos del entorno. El análisis DOFA ayuda a identificar la posición de la

compañía con respecto a sus competidores. La planeación estratégica debe buscar maximizar las ventajas de la organización.

En el marco de la planeación estratégica, se debe intentar buscar y analizar tendencias actuales y datos de analistas para intentar tener una visión del entorno futuro, y anticiparse al mismo mediante un plan de acción.

3- Desarrollar una serie de objetivos de largo plazo

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente, la empresa debe buscar lograr una ventaja competitiva en relación con sus competidores y cumplir su misión de forma más eficiente.

Los objetivos de largo plazo muestran con elementos concretos la visión de la organización. Los objetivos de largo plazo pueden ser medibles o cuantificables, lo que será muy útil a la hora de realizar un control. Por ejemplo, lograr un market share del 30% dentro de 5 años u obtener un margen de ganancias del 20% dentro de 3 años. Otros objetivos pueden no ser tan fácilmente medibles, pero son igual de importantes. Por ejemplo: lograr una capacidad de innovación empresarial que coloque a la empresa en una posición de lanzar los productos más innovadores o alinear el comportamiento de los empleados con una cultura organizacional que promueva la colaboración entre las diversas áreas de la empresa.

4- Desarrollar un plan de acción para lograr esos objetivos

El siguiente paso es definir medidas y acciones concretas a llevar a cabo, y un plan de asignación de recursos para lograr las metas definidas anteriormente.

Muchos analistas y consultores indican que la parte más difícil de la estrategia es la implementación. Ir de una serie de objetivos generales a definir claramente qué medidas tomar, puede ser la clave que defina el éxito de la planeación estratégica.

5- Desarrollar procedimientos para monitorear el progreso y modificar la estrategia o el plan de acción basándose en cambios objetivos en el entorno

La planeación estratégica es un proceso continuo. La estrategia puede ser mejorada a medida que la organización adquiere más información y experiencia, pero también cuando el entorno cambia con relación a lo predicho, o bien se vislumbran cambios que requieran ajustes en la estrategia.

Existe el peligro de que los administradores sobrestimen su capacidad de anticipar cambios en el entorno y se mantengan con una estrategia fija, a pesar de cambios sustanciales en el mercado.

Tampoco se debe caer en la trampa de decir que el futuro es totalmente impredecible y por lo tanto no habría necesidad de tomar decisiones basándose

en cosas que están fuera de nuestro control. Muchos administradores encuentran más fácil seguir este supuesto y, a veces sin darse cuenta, comienzan a copiar las decisiones exitosas de los competidores. Sin embargo, esta forma de actuar llevará a que los cambios estén siempre un paso por detrás de la competencia. Tampoco permitirá que la organización sea una fuente de cambio disruptivo, quizás desaprovechando valiosas oportunidades.

La evaluación del cumplimiento de las metas también forma parte de esta etapa de control. Ante el desvío de los valores observados con relación a los objetivos, se debe analizar la causa de los desvíos y tomar las medidas correctivas que sean necesarias o bien evaluar si hubo un fallo en la formulación de supuestos.

Cuando la planeación estratégica es vista como un proceso continuo, se convertirá en un activo que otorgue a la empresa una ventaja competitiva en el largo plazo.

Consultoría externa con relación a la planeación estratégica

Un consultor externo puede ser de gran ayuda en el proceso de planeación estratégica.

Un consultor externo puede tener una visión más amplia e informada del contexto en el que opera la empresa, pero también, una visión externa e independiente puede brindar un mejor diagnóstico de los procesos internos y el funcionamiento organizacional.

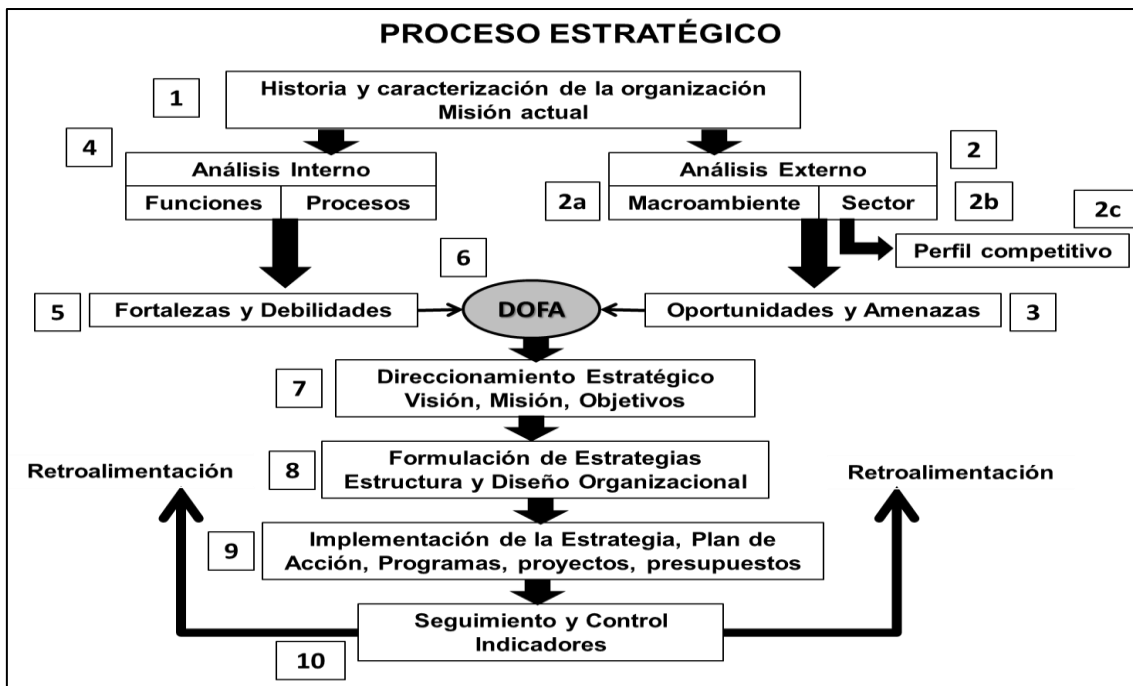
Adicionalmente, un consultor externo especializado puede tener más experiencia en el desarrollo de planes estratégicos, dado que probablemente ya haya ayudado a diferentes organizaciones en procesos similares.

Ambos hechos son especialmente ciertos en el caso de organizaciones que nunca desarrollaron un plan estratégico o que necesitan revisar a fondo su plan estratégico actual.¹⁰

Figura 1. Proceso estratégico

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

¹⁰ zonaeconomica.com (06 de Feb de 2018 - primera publicación: 2016). "Planeación Estratégica".[enlínea]
Dirección URL: <https://www.zonaeconomica.com/planeacion-estrategica> (Consultado el 17 de Feb de 2018)



1.7 NOMBRES DE LAS PERSONAS QUE TRABAJARON EN EL PROCESO

Postulante: Sebastián Enrique Arévalo Correa

Asesor y Docente Univalle: Profesor Emilio José Corrales Castillo.

FasTasty Burger objeto de investigación aportara toda la información pertinente y relevante para la elaboración del presente estudio, así mismo, facilitara el acceso a sus instalaciones en los momentos que sea necesario, además la propietaria destinara tiempo para la realización de entrevistas cuando así se requiera.

Por otro lado, la **universidad** aportara material bibliográfico y sus espacios en la biblioteca para consulta y elaboración del documento.

2. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA FASTASTY BURGER

Debido al ritmo de vida de las grandes ciudades, más la integración de la mujer a las actividades productivas, ya es poco común que se coma en casa y mucho menos se preparen los alimentos de manera apropiada en los hogares. Debido a ello la gente recurre cada vez más a la comida rápida, integrándola a sus costumbres alimenticias.

La comida rápida se refiere a un establecimiento donde primero se paga el consumo antes de que se sirva y donde no hay meseros. Sin embargo, las modalidades de servicio y de alimento de la comida rápida se pueden dividir en varias categorías: Para llevar, en el mismo restaurante o a domicilio.

Características de un negocio de comida rápida

- Se atiende con rapidez
- Es de fácil acceso.
- Precios moderados.
- Manejan estándares en procesos, platillos, administración y operación.

Ventajas de un negocio de comida rápida

*En caso de “emergencia alimenticia”, son en los primeros platillos en los que piensa la gente.

*Son alimentos consumidos por personas de cualquier edad.

*No son difíciles de preparar.

*Siempre y cuando se combinen y consuman con moderación, no deben ser nocivos para la salud.

*Resultan platillos prácticos cuando no se tiene mucho tiempo para comer y poco dinero.

*No se requiere de un espacio muy amplio.

*Se pueden ofrecer varios servicios: Comer en el sitio, para llevar y entrega a domicilio.

Junto con el concepto de comida rápida o "*Fast Food*" en inglés, aparece un concepto adyacente como la comida "lenta" o "*Slow Food*", que es una filosofía de tomarse su tiempo para comer, debido a que hace mejor digestión y "aprovecha más". Ambos son estilos de vida que los ciudadanos de las diferentes culturas han adoptado para su cotidianidad, dependiendo del entorno, cultura y condiciones en que se desenvuelva a diario.

Es considerablemente más saludable que un estilo de vida en el que se incluya esta filosofía *Slow Food*, frente a un estilo de vida basado en el estrés y una nutrición Fast Food completamente artificial.

Pero no se trata solo de comer de forma lenta, el *Slow Food* también recomienda otro tipo de cambios en los hábitos de vida, como dormir lo suficiente, ya que el período de recuperación anabólico se da principalmente por la noche; la práctica de ejercicio de forma regular; cocinar de forma tranquila dedicando el tiempo necesario; una alimentación rica en frutas y verduras... y un largo etcétera, que a la gran mayoría de las personas en la actualidad no les sería posible asumir, ya sea por el poco tiempo del que disponen, por sus condiciones económicas limitadas, o por diversidad de conceptos y argumentos que la sociedad presenta día a día para satisfacer las necesidades primarias de los consumidores como lo es la alimentación.

El concepto de **comida rápida** (en inglés: *fast food*) es un estilo de alimentación donde el alimento se prepara y sirve para consumir rápidamente en establecimientos especializados (generalmente callejeros o a pie de calle).

Aunque ya desde la antigua Roma se servían en puestos callejeros panes planos con olivas o el faláfel en el Medio Oriente, no es hasta el año 1912 cuando se abre el primer automat, un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar.

Una de las características más importantes de la comida rápida es la homogeneidad de los establecimientos donde se sirve, así como la ausencia de camareros que sirvan en mesa, y el hecho de que la comida se sirva sin cubiertos.

Ya en la antigua Roma se servían en puestos callejeros panes planos con olivas o el faláfel en el Medio Oriente.¹ En la India se acostumbra desde muy antiguo a servir comida callejera, algunas pueden ser las pakoras, el Vada pav, el Papri Chaat, el Bhelpuri, el Panipuri y el Dahi Vada.

En 1912 se abre el primer automat en Nueva York,² un local que ofrecía comida detrás de una ventana de vidrio y una ranura para pagar con monedas. El sistema ya existía antes en Berlín y en algunas ciudades de Estados Unidos como Filadelfia. La firma popularizó la comida para llevar bajo el eslogan "menos trabajo para mamá".

Con la llegada de los populares drive-through en los años 1940 en Estados Unidos, periodo en el que se hace muy popular servir comidas sin necesidad de salir de un coche, el concepto "*fast food*" se instala en la vida de Occidente. Las comidas se sirven a pie de calle o en algunos países se ofrecen en locales comunes denominados food courts. La hamburguesa se hace muy popular en la cocina estadounidense.

El concepto de comida rápida apareció en Europa durante las Guerras Napoleónicas, cuando en el siglo XIX los mercenarios cosacos del ejército ruso en Francia solicitaban en los restaurantes que se les sirvieran lo antes posible, mencionando repetidas veces la palabra Bistró (en ruso: bystro = *rápido*). Los restaurantes franceses *Bistro* quedaron con esta denominación a partir de entonces.

A mediados del siglo XX un empresario de la alimentación en Estados Unidos llamado Gerry Thomas comercializa por primera vez lo que se denomina comida preparada (TV dinner). Con este invento, una persona sin mayores esfuerzos se encuentra en pocos minutos con un plato preparado en casa. Se hizo muy popular en los establecimientos de conveniencia y por esta razón se le conoce también al alimento preparado como 'alimento de conveniencia'. A finales de los años 1990 empiezan a aparecer movimientos en contra de la 'fast food' y denuncian algunos aspectos acerca de la poca información, el alto contenido de grasas, azúcares y calorías de algunos de sus alimentos (aparece acuñado el término comida chatarra o comida basura).

A comienzos del siglo XXI surgen ciertas corrientes contrarias a la comida rápida, como el movimiento Slow Food nacido en el año 1984 (promovido por José Bové), que tiene por finalidad luchar contra los hábitos que introducen la comida rápida en nuestras vidas. Aparecen documentales en los medios denunciando la situación, como la película-documental más relacionada con la hamburguesa *Super Size Me*, dirigida y protagonizada por Morgan Spurlock (2004), en la que decide alimentarse únicamente de comida de los restaurantes McDonald's durante un mes entero. La presión social aumenta y algunas cadenas de restaurantes de comida rápida como McDonald's anuncian en marzo de 2006 que incluirán información nutricional en el empaquetamiento de todos sus productos.

Historia de las comidas rápidas a nivel nacional

Colombia se ha distinguido tradicionalmente por tener una cultura culinaria muy fuerte. Las diferentes regiones se han caracterizado por tener platos típicos que identifican a cada una, cuyos platos en su gran mayoría son de difícil preparación. Los lugares donde se venden este tipo de platos son restaurantes de mantel ya que su preparación exige mayor tiempo, y estos establecimientos se han venido montando en diferentes ciudades de Colombia con platos típicos de diferentes regiones con el fin de dar a conocer a diferentes paladares la cocina nacional. En el país como en la mayoría de los países del mundo, se ofrecen diferentes modalidades de servicios de alimento de comidas rápidas las cuales se dividen en las siguientes categorías: comidas rápidas para llevar, para consumir en el mismo establecimiento o para servicio a domicilio. Las franquicias, una modalidad de comprar un modelo ofrecen conocimiento y experiencia, de esta manera se genera un gran ahorro en publicidad y promoción, aunque el precio de adquirir una franquicia es muy alto. Los derechos de una franquicia oscila entre 20 y 30 millones de pesos, más la exigencias del montaje de la franquicia que por lo general la inversión es muy alta. Algunas cobran garantías y regalías mensuales.

Según Fenalco, el año 2006 y 2007 fueron muy importantes para este sector, aunque se hubieran presentado bajones en sus ventas, se vio un fuerte crecimiento con el ingreso de multinacionales a través de inversión directa o el registro de grandes franquicias al país como: la adquisición de Wimpy Colombia por Presto. La mexicana Alsea compro la franquicia Domino's Pizza y también adquirió la franquicia de Burger King otra vez para el país, un grupo centro americano adquirió Pizza Hut y el Corral compro helados La Campiña. A esto se le suma la entrada de nuevas franquicias multinacionales en los años siguientes como: Taco Bell, Baskin Robin's, Subway, PF Changs, entre otros. Por otro lado existen grandes cadenas de restaurantes de comida a nivel nacional que han llegado a conquistar mercados internacionales. Estos establecimientos los encontramos en la mayoría de los centros comerciales y en zonas destacadas de las ciudades. La gran mayoría de estos establecimientos son montados por jóvenes emprendedores con productos de excelente calidad y presentación al cliente y buenos precios.

Una de las características más importantes de la comida rápida es que puede consumirse sin cubiertos como, por ejemplo, pizzas, hamburguesas, pollo frito, tacos, sándwiches, patatas fritas, aros de cebolla, etc. Esta característica permite diferentes tipos de servicio: consumo en local, recogida en local y consumo en la calle o a domicilio, entrega domiciliaria.

También es característico que en la mayoría de los establecimientos de comida rápida no hay camareros ni servicio de mesa —aunque sí suele haber personal encargado de recoger y limpiar las mesas, preparándolas para los nuevos comensales—, y las personas deben hacer cola para encargar y pagar su comida, que es entregada al instante o tras un breve lapso de tiempo, para que posteriormente pueda ir a disfrutarla, sentado en el local o en otro lugar. El que no haya servicio de mesa propiamente dicho hace que sea frecuente que los establecimientos "inviten" a los clientes a recoger la comida depositando los restos en cubos de basura y el utillaje (a menudo solamente la bandeja) en un lugar dispuesto a tal efecto.

Suele haber además una ventanilla en donde puede ordenarse y recogerse la comida desde el automóvil (drive-in) para comerla en el mismo auto, en casa o en algún otro lugar.

La comida rápida se hace a menudo con los ingredientes formulados para alcanzar un cierto sabor o consistencia y para preservar frescura. Esto requiere un alto grado de ingeniería del alimento, el uso de añadidos y las técnicas de proceso que alteran substancialmente el alimento de su forma original y reducen su valor alimenticio. Esto hace que sea habitualmente calificada de comida basura o comida chatarra.¹¹

¹¹ Hogan, David. *Selling 'em by the Sack: White Castle and the Creation of American Food*. New York: New York University Press, 1997.

Kroc, Ray. *Grinding It Out: The Making of McDonald's*. Chicago: Contemporary Books, 1977.

Levinstein, Harvey. *Paradox of Plenty: a Social History of Eating in Modern America*. Berkeley: University of California P, 2003. 228-229.

Ejemplos de platos de comida rápida

- Fritos de masa de papa.
 - Perrito caliente.
 - Choripán
-
- Hamburguesa, hamburguesa queso(*cheeseburger*)
 - Perrito caliente (o *hot dog* o “pancho” o “jocho”)
 - Sándwich, club sandwich, sándwich Reuben
 - Pollo frito
 - Papas fritas inglesas
 - Papas fritas
 - *Fish and chips*
 - *Currywurst*
 - Bocadillos
 - *Döner kebab*
 - Pizzas
 - Tacos
 - Tortas
 - Salchipapas
 - Patacón
 -
 - Nachos
 - Arepa
- *Poutine*
 - *Hash browns*
 - Sopaipillas
 - Bollo preñado
 - Burrito
 - Quesadilla mexicana
 - *Gyros*
 - *Shawarma*
 - *Pakorras*
 - Tacos al pastor
 -
 - *Snack*
 - Batido
 - Sopa Instantánea

2.1 HISTORIA DE FASTASTY BURGER

En el año 2001, el creador de la empresa Sebastián E. Arévalo Correa, trabajaba en una pizzería familiar que se ubicaba en la carrera 39 con calle 9 Esquina en el barrio Los Cambulos, bajo el nombre de “Pizza XL”, de propiedad de un primo en segundo grado. Tras haber laborado más de seis meses en ese punto de comidas rápidas, Sebastián tuvo una idea: Invitar a su abuela Idalia Vanderhuck de Arévalo a degustar una deliciosa pizza hecha por manos de su nieto, a lo que la abuela respondió afirmativamente. Con los conocimientos que adquirió Sebastián en su labor como ayudante en la Pizzería XL, se aventuró a hacerle una pizza a su abuela Idalia y a los familiares que se encontraban ese domingo en su casa, con la fortuna de recibir elogios por el sabor de la pizza que había preparado. Luego de tener un resultado positivo en la invitación a sus comensales, nace un proyecto de empresa llamado “Pizza Huck”, el cual se

Luxenberg, Stan. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985.

Fröschl, Cornelia: *Architektur für die schnelle Küche - Esskultur im Wandel*, Verlagsanstalt Alexander Koch, Leinfelden-Echterdingen 2003.

ubicó en un pequeño local en el barrio San Bosco, en la Calle 9 con Cra 11 iniciando a principios del año 2002, iniciando con la ayuda de su señora madre, doña Martha Lucia Correa Vidal, que con un enorme apoyo entre ellos, lograron inaugurar “Pizza Huck”, con un menú de pizzas de la predilección de los potenciales clientes de este tipo de comida, ya que en ese entonces, los establecimientos informales que vendían pizza, no eran tan comunes en la ciudad y mucho menos en el barrio San Bosco. En ese punto el negocio duró aproximadamente dos años, tiempo en el cual se logró sostener y generar algunas ganancias. En el año 2004, se prescinde del punto del barrio San Bosco, por diversas razones, entre las cuales se encontraban los factores de seguridad que tenía el sector, trasladándose al barrio Alameda, en la Calle 8 Con Carrera 16, en un punto un poco más residencial, donde se ofrecía el mismo portafolio que en sus comienzos. Los clientes del barrio Alameda dieron su aceptación al menú que ofrecía “Pizza Huck”, y compartieron dos años más en ese punto, disfrutando los productos que ofrecía el negocio. Al igual que en el barrio San Bosco, en esa parte del barrio Alameda, no había muchos negocios que ofrecieran pizza, por lo que la sostenibilidad del negocio estaría prácticamente estable. Luego de dos años, el negocio cumplió su ciclo en ese punto y cambio su nombre a “Majuva”, con un portafolio dedicado de manera extensiva a eventos sociales y empresas, donde, aparte de funcionar al público con comidas rápidas, con especialidad de Sándwich Cubano, incursionó en eventos como el “Shinanime”, evento que se desarrolla desde hace varios años en la ciudad de Cali, con la participación de miles de jóvenes que hacen parte de este tipo de tendencias. Desarrollándose en el Centro Cultural Comfandi, el Shinanime albergaba a varios empresarios tanto de productos relacionados con el tema del Shinanime, como de comidas rápidas, caso en el que “Majuva” tenía una activa participación, ofreciendo su portafolio de comida, logrando gran aceptación entre los asistentes al evento.

Desde ese entonces, “Majuva” ha manejado toda la parte de eventos y reuniones sociales. En el año 2017, con la ayuda constante y el apoyo de su señora madre, el señor Juan Manuel Herrera y Valentina Herrera Correa, padrastro y hermana del señor Sebastián, nace una idea de negocio llamada “**FasTasty Burger**” del inglés “Fast” (Rápido) y “Tasty” (Sabroso), con el fin de ampliar aún más el portafolio de productos que “Pizza Huck” y “Majuva” habían ofrecido, acomodándose a las exigencias del mercado de las comidas rápidas que exigía un portafolio más amplio para escoger. Ubicado en la Carrera 23 b # 24 b – 56 del Barrio Las Acacias, *Fastasty Burger* ofrece en la actualidad un portafolio de comidas rápidas más amplio, en donde se pueden encontrar platos como:

- Hamburguesas
- Perros Calientes
- Sándwich Cubano
- Chorizos
- Salchipapas
- Aplastados

Entre otros platos que son de predilección de los habitantes del sector, ya que es una zona muy comercial, caracterizada por el constante flujo de personas y transporte, que hacen que el negocio sea concurrido constantemente.

2.1.1 Descripción de la Empresa FasTasty Burger

La empresa es unipersonal, no constituida formalmente con cámara de comercio, pero transforma materias primas elaboradas como lo son las carnes frías. Tiene un fin económico interno, ya que se centra en proporcionar un beneficio económico a los integrantes de la empresa. Su fin social es externo ya que contribuye a la sociedad como conjunto, no solo generando empleo y destacando sus valores y principios, promoviéndolos cuando haya oportunidad. Se mueve en el sector secundario, su rol en el mercado es de Aspirante, en cuanto a sus recursos materiales, dispone de instalaciones al aire libre, tiene a su servicio dos empleados fijos con funciones varias, uno en el tema de cocina y preparación de alimentos y el otro en función el recaudo del dinero.

No se ha definido la responsabilidad social empresarial de la empresa.

3. ENTORNOS

En una industria creciente como lo es el negocio de comidas rápidas, tenemos que analizar el entorno que circunda la empresa FasTasty verguer, tanto en la región del Valle del Cauca, como a nivel nacional. Comencemos con uno de los más importantes:

3.1 Entorno Económico

Este corresponde a uno de los entornos más dinámicos del ambiente general y requiere, por tanto, información actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables económicas condicionan el comportamiento de las organizaciones, generan cambios sustanciales en la planeación de la organización, impactan directamente la administración de recursos físicos, humanos, industriales, tecnológicos e incluso puede provocar impactos en otros entornos como el demográfico, cultural, ambiental y tecnológico.

Un tema importante de estudio del entorno económico es el momento del ciclo económico del país o región, o las políticas monetarias o fiscales que se siguen. Sin embargo, existen otros factores en los cuales se debe centrar el análisis como son: la situación de los distintos mercados que viene señalada por indicadores tan comunes como el crecimiento económico (PIB, el nivel de precios y salarios (Inflación), las tasas de actividad y desempleo, el déficit o superávit comercial (balanza comercial), el déficit o superávit del presupuesto público, los tipos y tasas de interés, los tipos y tasas de cambios (devaluación - revaluación), el nivel de consumo e inversión, tasas de ahorro personal y empresarial.

Debido a la globalización, es importante que el analista deba rastrear, supervisar, pronosticar y evaluar la economía de otros países, especialmente de aquellos con los cuales el país tiene relaciones importantes y convenios comerciales e intercambio de productos o tratados de libre comercio (TLC).

Algunas de las variables más destacadas del entorno económico son:

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| ✓ Producto Interno Bruto | ✓ Empleo |
| ✓ Tasas de Interés | ✓ Índice de Precios |
| ✓ Inflación | ✓ Balanza de pagos |
| ✓ Balanza Comercial | ✓ Políticas comerciales |
| ✓ Exportaciones | ✓ Políticas de desarrollo |
| ✓ Importaciones | ✓ Inversión |
| ✓ Tratados comerciales | ✓ Endeudamiento |
| ✓ Políticas de Consumo | ✓ Competitividad |
| ✓ Relaciones internacionales | ✓ Productividad ¹² |

Este es uno de los entornos más importantes para cualquier industria o negocio, ya que de este dependen varios de los factores que llevan a un negocio a su

¹² Benjamin Betancourt Guerrero, Libro "Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico", colección notas de clase,

éxito o fracaso. Comencemos a analizar el sector en que se está desempeñando FasTasty Burger.

La emblemática canción del fallecido músico Jairo Varela hoy se queda corta frente a lo que se produce en el Valle del Cauca. Además de “caña, tabaco y brea”, la región se está convirtiendo en una verdadera despensa para el país. Tanto, que su crecimiento económico lleva tres años consecutivos por encima del promedio nacional.

La pregunta es por qué. Una de las razones está asociada a que el Valle del Cauca no tiene una dependencia del sector minero-energético, que ha sufrido una aguda crisis de la que pocas regiones se han salvado, y este es el caso de esta zona suroccidental del país.

De hecho, desde 2014 el crecimiento económico en la región es mayor al promedio nacional, porque su portafolio productivo diversificado ha mitigado el efecto de la crisis petrolera. “Además, durante el auge no generó burbujas y sus finanzas públicas están en muy buena situación”, afirma el presidente de la Cámara de Comercio de Cali, Esteban Piedrahíta.

También, en su momento, el manejo de sus finanzas públicas se constituía en el elemento más crítico de la competitividad durante la década de los noventa. Sin embargo, en los últimos años el departamento se destaca por contar con unas finanzas más sólidas: en su peor época, hacia el año 2000, llegó a estar en el puesto 32 del *ranking* de desempeño fiscal por departamentos, en 2015 ocupó el primer lugar y en 2016 terminó en el tercero.

Hoy el Valle del Cauca aporta el 9,7% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y 17% de la industria nacional. También registra un aumento de 21,7% en obras nuevas entre enero y septiembre pasados, según datos del Dane y la Cámara de Comercio de Cali.

También se destaca por el ser el primer departamento receptor de remesas, un negocio que se ha vuelto más competitivo, por cuenta de la devaluación del peso frente al dólar: el valor de las remesas había subido 10,9% en el primer semestre del año, para un total de US\$731 millones.

En el Valle pesa mucho la diversificación, que cuenta con un tejido empresarial de seis clústeres integrados por 2.264 empresas: sistema moda (1.124 empresas), excelencia clínica (479), proteína blanca (266), macrosnacks (181), belleza y cuidado personal (134) y bioenergía (80), según la Cámara de Comercio de Cali.

Desde 2011 hasta octubre pasado se han instalado 82 empresas de capital extranjero en la región. Y son más las que llegan que las que se han ido: sin duda, la salida de Cadbury Adams, Michelin o Gillete, que cerró su planta en Sevilla hace varios años, generó ruido en la opinión pública, pero no es fiel reflejo de la tendencia creciente de instalarse en la región.

Y solo este año van 20 compañías nuevas: una de ellas es Cargill, la multinacional que compró Pollos El Bucanero, una empresa con participación de 10% en el mercado y que tiene todo el potencial de crecimiento, considerando que el consumo de pollo es muy bajo y alcanza 32 kilos per cápita, frente a otros mercados como Perú, en donde la cifra es de 45 kilos al año.

También se destaca la llegada de empresas de servicios o BPO, como es el caso de Sitel, que le apunta a generar 4.000 empleos e, incluso, la construcción de la primera zona franca de América Latina para suplir la demanda de negocios como *data centers*, empresas de desarrollo de software, contenidos digitales, consultorías, así como firmas especializadas en el pago de nómina y contabilidad, por ejemplo.

El desarrollo agroindustrial ha sido clave. Esto en parte tiene que ver con que las regiones víctimas de la violencia hoy viven procesos de pacificación que las han convertido, incluso, en zonas aptas para el cultivo de frutales, como piña, aguacate *hass*, uva, papaya, arándano y mango. Esa mejor percepción ha incidido en un incremento de la actividad turística: según Julián Franco, secretario de Turismo del Valle, “a raíz del posconflicto las zonas golpeadas por la violencia en el pasado ahora se recuperan también a partir del turismo”: el sector genera cerca de 60.000 empleos y casi 12% del PIB departamental desde hace dos años.

“Hay que cambiar ese imaginario colectivo de que el Valle solo es caña de azúcar. Hoy tenemos la canasta exportadora más diversificada del país”, afirma María Victoria Vásquez, gerente de la Comisión Regional de Competitividad. También la cultura hace lo suyo. En economía creativa mueve cerca de \$5 billones y aquí se destacan firmas como Studio F, Corfecali, Fundación Delirio, Rimax y Compunet.

El despertar de la economía valluna empieza a hacerse visible porque el “no tener todos los huevos en la misma canasta” la hace una región diversa y única.¹³

Sector de microempresas a nivel nacional

El sector de las microempresas del cual hace parte FasTasty Burger, ha evolucionado de manera amplia a nivel nacional, debido a la demanda de la economía local, por un lado y a nuestro sistema de educación, que cada vez enfatiza en la formación de microempresarios, debido a que los niveles de contratación de estudiantes universitarios y recién egresados es cada vez menor. Se observa una participación importante en la economía nacional por parte de este sector, el cual lo componen microempresas de comercio, servicios e industriales o de producción.

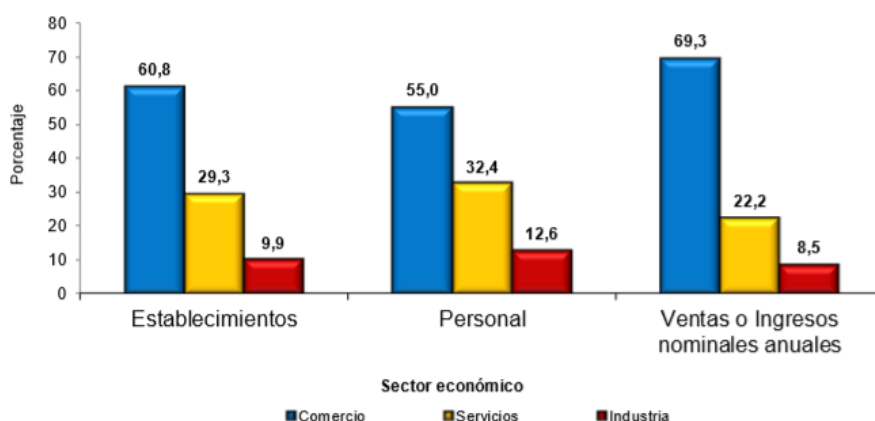
¹³ Revista Dinero 21 de diciembre de 2017, recuperado de: www.dinero.com/edicion-impresa/regiones/articulo/crecimiento-de-la-economia-del-valle-del-cauca-en-los-ultimos-anos/253617

A continuación, se observa un estudio del DANE en el que tomando una muestra poblacional de 24 ciudades principales del país, se analizarán apartes de cada uno de los resultados que arrojó la investigación.

El Grafico 1 muestra que más del 60% de los establecimientos o microempresas existentes en estas ciudades, pertenece al sector del comercio. El personal ocupado en estas microempresas que está laborando en este mismo sector, representa aproximadamente el 55% de la totalidad de los tres sectores estudiados, en cuanto a las ventas anuales que reportan este tipo de establecimientos, el sector comercio tiene mucho más de la mitad de participación con un 69,3% del total de las ventas de los sectores investigados.

Esto quiere decir que el sector comercio tiene más de la mitad de la participación en el aporte de las microempresas a la economía nacional, razón por la cual cada día se abren más y más establecimientos de comercio como lo hizo en su momento “FasTasty Burger”.

Gráfico 1. Participación porcentual de establecimientos, personal ventas o ingresos anuales por sector económico. (2015-2016)



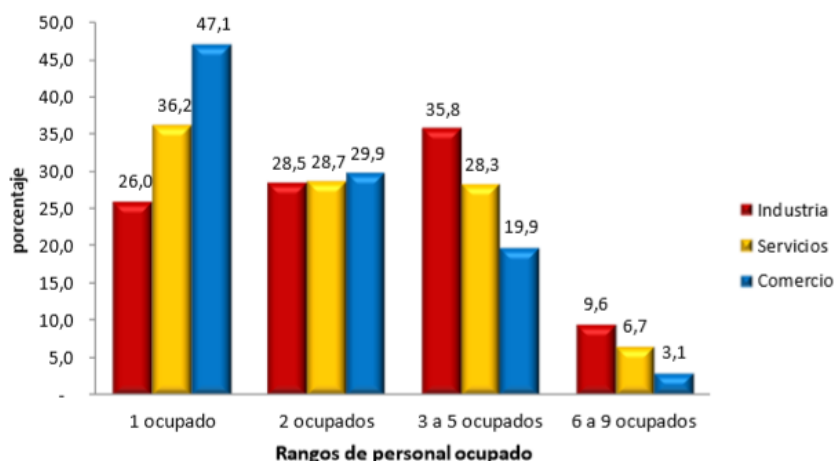
Fuente: DANE – ENCUESTA DE MICROESTABLECIMIENTOS (Estudio de caso)

Continuando con el estudio de caso, se va a analizar el siguiente gráfico que nos muestra la cantidad de personal que ocupan las microempresas para su funcionamiento. En el primer rango, que es de una sola persona ocupada, el sector comercio tiene la mayor participación con el 47,1% de su funcionamiento

requiriendo solo una persona para ello, siendo el menor en este rango, el sector industrial, ya que requiere por lo menos de dos a cinco personas para su funcionamiento, como se observa en los dos siguientes rangos, y el sector servicios por lo contrario es estable en los tres rangos de 1 a 5 personas. En el rango de 3 a 5 personas ocupadas, observamos que el sector del comercio no tiene una participación considerable, ya que con el 19,5% se requiere menos personal para funcionar, como el caso de FasTasty Burger que funciona con dos personas en la actualidad.

En al rango de 6 a 9 personas existen muy pocas microempresas, ya que después de 10 personas trabajando, se considera no Micro sino Pequeña Empresa.

Gráfico 2. Distribución porcentual de los microestablecimientos según rangos de personal ocupado por sector económico. (2015 – 2016)



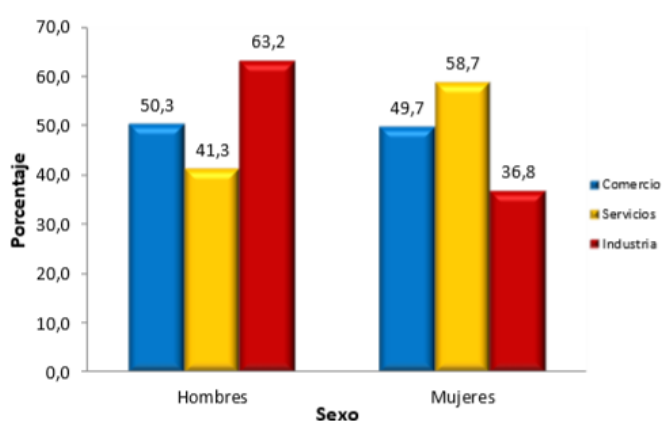
Fuente: DANE – ENCUESTA DE MICROESTABLECIMIENTOS (Estudio de caso)

Nota: La diferencia en la sumatoria de variables obedece al sistema de aproximación por el nivel de dígitos trabajados.

El género del personal que se ocupa también es importante saberlo, ya que como lo menciona el siguiente gráfico, por ejemplo, en el sector de comercio, se encuentra muy equilibrado, ya que los hombres participan con un 50,3% del total y las mujeres con un 49,7%, contrario al sector industrial donde los hombres

ocupan un 63,2% de la participación y las mujeres un 36,8%, teniendo en cuenta que las labores del sector industrial son más pesadas y requieren del personal masculino en su mayoría para realizarse. Las mujeres tienen una predilección para ser contratadas en el sector servicios, ya que el personal femenino es más solicitado en empresas de estas características.

Gráfico 3. Distribución del personal ocupado por sexo según sector económico

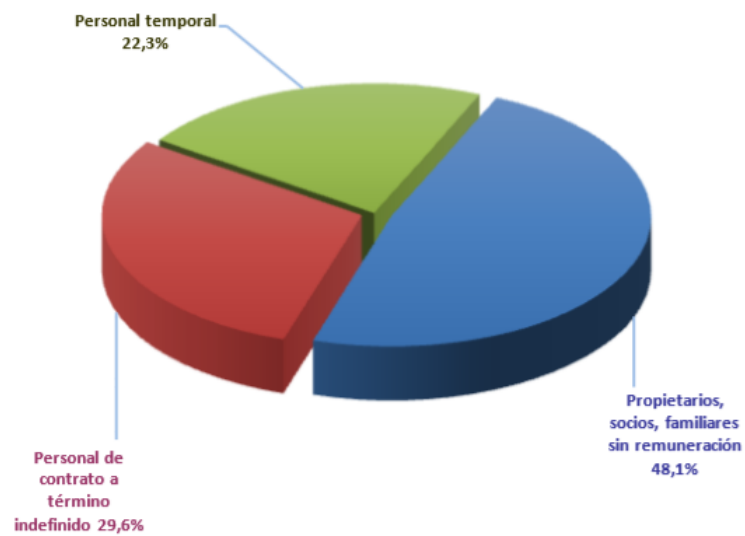


Fuente: DANE – ENCUESTA DE MICROESTABLECIMIENTOS (Estudio de caso)

Nota: La diferencia en la sumatoria de variables obedece al sistema de aproximación por el nivel de dígitos trabajados.

Al contratar personal, se tiene en cuenta un aspecto muy importante que es el tipo de contrato o remuneración que percibe el empleado o colaborador. En el estudio que realiza el DANE para las microempresas a nivel nacional, encontramos que la mayoría, es decir el 48,1% de las microempresas encuestadas, son administradas por los mismos propietarios o familiares sin una contratación o remuneración formal, en segundo lugar se encuentran microempresas formales que han contratado a su personal con contratos a término indefinido, representando un 29,6% del total, finalizando con el personal que se contrata de manera temporal, ya sea directamente o por alguna agencia de empleo, con el porcentaje restante.

Gráfico 4. Distribución porcentual del, personal ocupado por tipo de contratación



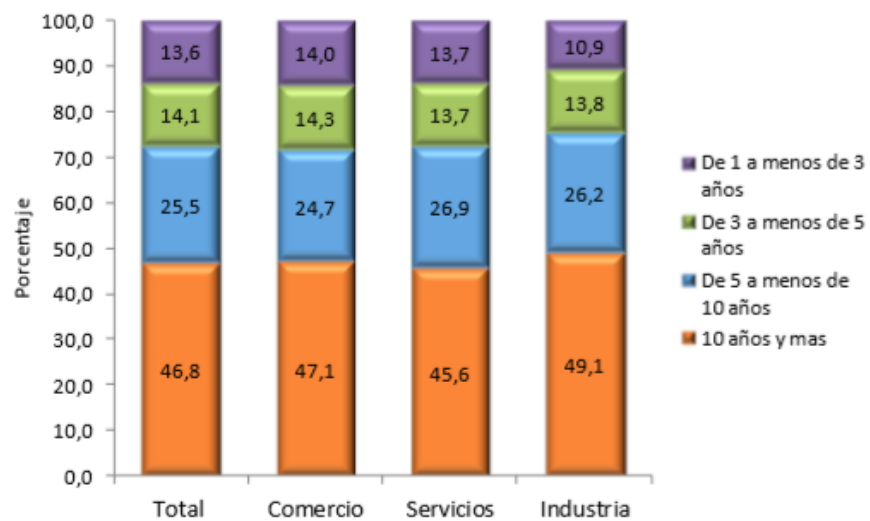
Nota: El personal temporal incluye personal contratado a través de agencias

Fuente: DANE – ENCUESTA DE MICROESTABLECIMIENTOS (Estudio de caso)

Nota: La diferencia en la sumatoria de variables obedece al sistema de aproximación por el nivel de dígitos trabajados.

La antigüedad de un negocio es un factor fundamental para realizar distintas mediciones, entre ellas el éxito y estabilidad el mismo. En el gráfico No. 6 observamos que la mayoría de los microestablecimientos que existen en las ciudades escrutadas, es decir, el 72,3% tienen entre 5 y más de 10 años de estar funcionando, lo que nos indica que el porcentaje restante lo componen las microempresas que llevan menos de 5 años en el mercado.

Gráfico 5. Distribución porcentual de los microestablecimientos por tiempo de funcionamiento, según sector económico.

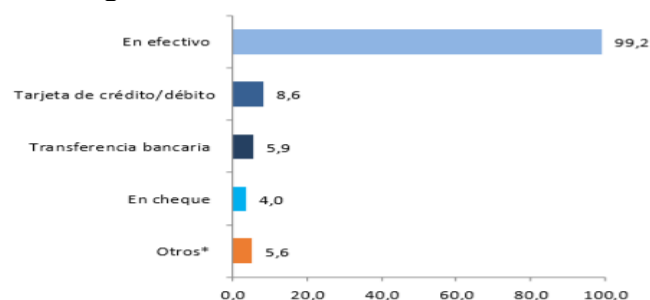


Fuente: DANE – ENCUESTA DE MICROESTABLECIMIENTOS (Estudio de caso)

Nota: La diferencia en la sumatoria de variables obedece al sistema de aproximación por el nivel de dígitos trabajados.

Debido a la informalidad que manejan gran parte de las microempresas del manejo del dinero en efectivo que se hace necesario para el funcionamiento de estos, observamos en el siguiente gráfico que el 99,2% de los negocios manejan el efectivo como su principal y único medio de pago. El dinero en efectivo facilita las operaciones de los micronegocios, ya que los otros medios exigen una infraestructura tecnológica y ciertos requisitos para acceder a ellos de manera completa.

Gráfico 6. Participación de los microestablecimientos por forma de pago que aceptan en su negocio.



*Otros incluye: consignación, a plazos, giros, pagos por internet
Nota: Opciones de respuesta múltiple

Fuente: DANE – ENCUESTA DE MICROESTABLECIMIENTOS (Estudio de caso)

Cuadro1. Análisis Factores Externos – Entorno Económico

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
• Producto Interno Bruto		X
• Tasas de Interés		X
• Inflación		X
• Balanza Comercial	X	
• Exportaciones	X	
• Importaciones	X	
• Tratados Comerciales	X	
• Políticas de Consumo		X
• Relaciones Internacionales	X	
• Empleo	X	
• Inversión	X	
• Endeudamiento		X
• Competitividad		X

3.2 Entorno Social

La rapidez con que evolucionan los distintos fenómenos en la actualidad ha hecho a los gerentes considerar otros aspectos, como lo son el efecto que la empresa puede tener sobre la calidad de vida de una serie de grupos de interés involucrados con ella y que configuran el moderno concepto de la responsabilidad social de acuerdo con el cual la empresa no es ajena al bienestar de la comunidad de su entorno y no debe de escatimar esfuerzos en el logro de este objetivo. Forman parte de este grupo social los empleados, consumidores, proveedores, sindicatos, etc.; es decir algunos de ellos internos a la organización otros externos a ella.

El tema de responsabilidad social frente a los intereses empresariales es decir, que sea un ejercicio rentable pueden entenderse como contradictorio sin

embargo es necesario entender que la empresa debe asumir este tema con seriedad y responsabilidad social que es una inversión que produce retornos en utilidades como, empresarios como empresa que asuman liderazgo en el tema, lo que reanudara en hacer la responsabilidad social una acción de ganancias para la misma empresa. de acuerdo con ese mismo concepto la empresa está obligada a mostrar el bienestar de la sociedad en general, para lo cual debe dedicar un importante esfuerzo en general a determinar políticas para preservar el medio ambiente y así contribuir a al mejoramiento de la calidad de Vida.¹⁴

El entorno social Se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados, conjunto de conceptos que influyen en el funcionamiento de un negocio, definiendo de antemano las características que lo componen, influenciado previamente por el entorno social en que se va a desenvolver.

A continuación, se va a describir la zona en que se desenvuelve FasTasty Burger a nivel general, importante descripción del departamento del Valle del Cauca.

En cifras podemos observar que el Valle del Cauca tiene un número de habitantes de 4.708.262 (2017) I 88,56% Cabecera; 12,41% Rural II 48,42% Hombres; 51,57% Mujeres (2017) III 27,62% Negro (a), Mulato, Afrocolombiano; 0,56% Indígena; 70.83% sin pertenencia étnica (2005) IV.

El Valle del Cauca, con una participación 9,7% en el PIB nacional del 2016, es un departamento económicamente próspero en los centros urbanos. Sin embargo, presenta amplias brechas de pobreza e inequidad en las periferias, en la Costa Pacífica y en los municipios de zonas rurales. Las comunidades étnicas y campesinas persisten como las más vulnerables frente a las brechas económicas, los conflictos territoriales, ambientales y armados.

El departamento presenta alto riesgo de continuación de la confrontación armada en la etapa de transición y post-acuerdo, debido a las disputas por los territorios históricos de las FARC-EP entre Grupos Armados No Estatales (GANE), Grupos Armados Postdesmovilización (GAPD), ELN y otros grupos armados, así como la presencia de dinámicas violentas ligadas a economías ilegales (principalmente narcotráfico y minería). Este escenario supone un riesgo en los procesos de estabilización y en la implementación de los acuerdos de paz.

En el primer semestre de 2017, Buenaventura y Cali concentraron la mayor afectación humanitaria por cuenta del conflicto armado. Buenaventura es el principal municipio expulsor de población, mientras que Cali es el principal municipio receptor de población desplazada, especialmente de afrocolombianos e indígenas provenientes de la Costa Pacífica. Igualmente, los niños, niñas, adolescentes (NNA) y mujeres, son los grupos de más alta vulnerabilidad por

¹⁴ Benjamin Betancourt Guerrero, Libro "Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico", colección notas de clase, Universidad del Valle Programa Editorial Cali, Septiembre de 2017. P 52

violencia urbana y rural, reclutamiento forzado, violencia sexual y Violencia Basada en Género (VBG).

La presencia y disputa por el control territorial entre el ELN, los GAPD (Autodefensas Gaitanista, Águilas Negras) y el crimen organizado relacionado con el narcotráfico, impactan directamente a la población civil y comunidades étnicas de zonas rurales del Pacífico y centros urbanos del departamento.

Si bien la Policía del Valle informó que los homicidios en el departamento se redujeron en 20%, entre 2015 y 2016⁴, en este último año el departamento siguió presentando la tasa de homicidios más alta del país⁵. Según Medicina Legal, el Valle del Cauca sigue siendo uno de los departamentos más afectados por Violencia Basada en Género (VBG), en 2016, se presentaron 15 feminicidios, 14 tentativas y cerca de 6.150 casos de violencia de pareja.

En Buenaventura existe un alto riesgo de VBG por cuenta del conflicto armado, lo cual ha sido evidenciado en más de cuatro documentos emitidos desde el 2014 por el Sistema de Alertas Tempranas (SAT) de la Defensoría del Pueblo. En el primer trimestre del 2017, el departamento tuvo el registro más alto de homicidios contra NNA en el país. En la mayoría de los casos no se tuvo información del victimario. Sin embargo, para los casos de homicidios de niñas y mujeres adolescentes, en un alto número, el victimario era alguien de su entorno familiar.

El departamento cuenta con proyectos institucionales para incrementar la capacidad gubernamental en materia de construcción de paz territorial. La Gobernación, en convenio con el PNUD, viene proponiendo la construcción y agenciamiento de un Modelo de Gestión Territorial para la Paz que tiene como propósito promover escenarios de diálogos, acuerdos y definición de prioridades territoriales a través de Consejos Departamental y Territoriales de Paz, Redes de Gestores-Observadores de Paz, Observatorio para la Paz y Territorios Productivos de Paz. Estas iniciativas han permitido en el pasado la integración de sectores importantes de la sociedad para la resolución de conflictos locales, la reparación a víctimas, la reincorporación y la reconciliación en la región.

Capacidad institucional y social

Si bien el Departamento Nacional de Planeación calificó en 2015 al Valle del Cauca con el mejor desempeño fiscal, el desempeño integral quedó levemente por debajo de la media nacional (71,12 vs. 71,4 puntos). Por su parte, el Índice de Transparencia de la Entidades Públicas para el periodo 2015-2016 ubicó a la Gobernación en un riesgo de corrupción medio, con un puntaje de 72,5 sobre 100, casi 2 puntos menos que la vigencia anterior. La Gobernación ha enfrentado incidentes de corrupción, como la destitución del mandatario, elegido para el período 2012-2015, Juan Carlos Abadía, inhabilitado 17 años para ejercer cargos públicos. Ubeimar Delgado, su sucesor, se retiró del cargo con un 51% de favorabilidad y con cuestionamientos por el deficiente estado financiero y cierre parcial de servicios del Hospital Universitario del Valle. En Buenaventura, un hecho de corrupción por duplicidad en cupos escolares causó destitución y

medida privativa de la libertad del alcalde, Bartolo Valencia (2012-2015). Por otra parte, la actual administración del distrito ha recibido diferentes señalamientos por malos manejos y corrupción en el sector salud. Lo anterior reafirma las preocupaciones que expresa la Procuraduría General de la Nación que, según el Índice de Gobierno Abierto del 2015, ubica al municipio en el puesto 1030, en un rango de 1101 municipios respecto de su gestión y lucha contra la corrupción. Para la vigencia 2017, la categorización municipal de la Contaduría General de la Nación ubica en categoría 6 a 30 municipios de los 42 que tiene el departamento. Esto evidencia la fragilidad institucional de la mayor parte de las municipalidades del departamento.

Seguridad ciudadana

En el departamento tiene jurisdicción la Región de Policía No. 4 con cinco (5) Comandos Metropolitanos. El Ejército tiene presencia mediante la Tercera Brigada adscrita a la III División del Ejército con diez (10) unidades tácticas. En el 2016, el departamento del Valle del Cauca sigue registrando la tasa de homicidios más alta de todo el país a pesar de la reducción global de los homicidios a nivel nacional. De 12.098 homicidios en el país, 2.378 ocurrieron en el Valle del Cauca (19,6%), con la capital del departamento aportando el 54,5% (1.297 homicidios)¹⁹. Cali con 54 homicidios por cada 100 mil habitantes y Palmira con 46 homicidios por cada 100 mil habitantes superan la tasa nacional de homicidios. Además, estos dos municipios hacen parte del ranking de las 50 ciudades más inseguras del mundo, ocupando los puestos 21 y 31 respectivamente, según el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal de México.

El Valle del Cauca se caracteriza por estar por encima de los niveles de calidad de vida promedio del país y por poseer una riqueza en recursos naturales que ha permitido el avance de la agroindustria y el desarrollo de los sectores industriales y de servicios. Sin embargo, la economía del departamento ha sido golpeada por los nuevos modelos de apertura, los cuales reducen la competitividad de los productos frente a las importaciones.

Igualmente, a pesar de la reducción de la pobreza en los centros urbanos y del nivel de desempleo en descenso entre el 2011 y el 2015²⁶, las zonas periféricas en las ciudades y en zonas rurales, conservan una brecha que se relaciona con dificultades en acceso a servicios públicos y cubrimiento de necesidades básicas, que a su vez se incrementa con un alto impacto de la violencia armada, el narcotráfico, la violencia intrafamiliar y la vulnerabilidad de la mujer en el núcleo familiar y el entorno social.

El departamento se ha destacado por iniciativas económicas con miras a un desarrollo integral que una los sectores públicos, privados y académicos, para fortalecer potencialidades como la amplia infraestructura vial, la fuerte producción agroindustrial y el puerto marítimo en Buenaventura. Estas alianzas presentan perspectivas que requieren de medidas para superar la inequidad en acceso a servicios públicos, las brechas cada vez más hondas en educación y la concentración de la tierra.

Pobreza

El Valle del Cauca se caracteriza por tener centros densamente poblados con gran actividad económica industrial y de servicios, con desarrollo satisfactorio en contraste con zonas de poca participación económica, escasa población y rezago en desarrollo. Esto deriva en crecimiento desigual en el departamento. Para 2016 según la metodología del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el porcentaje de personas en situación de pobreza en el Valle del Cauca fue del 12% (frente al 17,8% nacional), lo que representó una disminución de 3,7 puntos porcentuales respecto al año anterior. Desagregando por dimensiones se observa que la dimensión de Educación seguida de la dimensión Trabajo, fue la que más contribuyó al empobrecimiento de los hogares vallecaucanos. Las personas en situación de pobreza extrema representan el 5,2% de la población (frente al 8,2% a nivel nacional)²⁸. Para el 2015, según los datos ajustados del SISBEN por parte de la Gobernación del Valle del Cauca, el distrito de Buenaventura presentó un IPM de 29%, seguido por Bolívar con 24% y Ansermanuevo con 23%. Al otro extremo se encuentra Cali con 17% puntos, seguido por los municipios de Buga con 18% puntos y Palmira con 19%²⁹. Finalmente, los indicadores de pobreza monetaria del 2016 muestran que cerca del 22,6% de los vallecaucanos no contaban con suficientes ingresos para adquirir una canasta de bienes y servicios básicos, mientras que 6,2% estaban en condición de pobreza extrema. Se observa también que se tiene una afectación mayor en las mujeres de quienes el 23,6% y el 6,7% cayeron en la pobreza y la pobreza extrema respectivamente. En contraste, para la población masculina estos porcentajes fueron en su orden 21,4% y 5,6%³⁰.

2. Mercado Laboral. El Valle del Cauca presenta reducciones en su tasa de desempleo desde 2011, aunque para el 2016 sigue entre los cinco departamentos con mayor desempleo (11,2%) y con una tasa por encima de la media nacional (9,2%)³¹. Esta situación afecta principalmente a la población de zonas rurales y de la región pacífica, donde el mayor empleador es el Estado y existen pocas posibilidades de acceso a educación superior e inclusión de la población en el sector terciario. Para el 2016, Cali logró la mayor reducción anual en su tasa de desempleo (-0,7%), entre las principales ciudades del país, aunque sigue registrando la tasa de desempleo más alta de las principales ciudades (10,8%) en 2016. Para este mismo periodo se crearon 29.551 empleos, lo que le significó alcanzar la tasa de ocupación más alta en los últimos dieciséis años (60,8%).

Educación. Entre 2013 y 2014 el departamento cumplió y superó el 100% de la cobertura bruta, especialmente en primaria y básica secundaria, en 2015 la cobertura se ubicó en el 99,6%. Las coberturas en transición y media alcanzaron un 78,9 % y el 78% respectivamente; y los niveles de primaria y secundaria tuvieron la mayor reducción en este indicador, aunque sus tasas siguen marcando por encima de 100%. Por otro lado, en 2015 las tasas de reprobación, repitencia y deserción más altas se encontraron en el nivel de secundaria, lo cual muestra la existencia de dificultades para que los adolescentes terminen su proceso de formación secundaria y puedan acceder la educación superior. Los resultados de las Pruebas Saber 11 aumentaron entre 2014 y 2015, pero con un promedio en el Puntaje Global por debajo del nacional³⁶. Se evidencia un reto particular en términos de mejorar la calidad educativa en el distrito de Buenaventura que solo logró ubicar al 21,6% de sus estudiantes en los puestos 1 al 400 (se ha reducido desde 2005 cuando llegó a 37,65%)

Salud

En el Valle, a junio de 2017, la cobertura de afiliación al Sistema general de Seguridad Social en Salud (SGSSS) fue de aprox. 90% de los cuales el 41% corresponde al régimen subsidiado y 58% en el régimen contributivo. Si bien el porcentaje de afiliados al régimen contributivo está por encima de la media nacional, pudiendo implicar mejores condiciones y mayor formalidad laboral. Aunque con tendencia a la disminución, las muertes por enfermedades del sistema circulatorio son las que presentan mayor incidencia en el departamento; en la población masculina la segunda causa de muerte son las causas externas, en las que se incluye los homicidios. La mortalidad materna ha mantenido una tendencia a la disminución en el Valle, logrando mantenerse por debajo de 45 muertes por cien mil nacidos vivos. El informe de la Gobernación Análisis de Situación de Salud del Valle reporta que el 12,7% de los hogares del Valle del Cauca presentan barreras de acceso a los servicios para el cuidado del grupo poblacional de primera infancia, cifra inferior al promedio nacional (15,8%)³⁹. De acuerdo con la estimación del Índice de Necesidades en Salud (INS) de la Secretaría de Salud, los 5 municipios con peor INS se ubican en el norte y son en su orden: Toro (-8,47), El Águila (-8,43), El Cairo (-8,3), Argelia (-7,82), Obando (-6,78) y Trujillo (-6,65)⁴⁰.

5. Vivienda y servicios públicos. Según DANE, en 2015 el territorio vallecaucano contaba con 1.339.725 viviendas, de las cuales 1.269.326 estaban ocupadas. En 2013 se registró un déficit cuantitativo mayor en la zona urbana, en comparación con la zona rural (19,06% y 13,97% respectivamente). Las regiones del norte y centro del departamento son las que presentan un déficit cuantitativo mayor, alcanzando niveles superiores al 20%⁴¹. Las brechas de cobertura del servicio de acueducto en viviendas son amplias entre la parte rural (3,3%) y urbana (43,8%). Estas brechas están bien acentuadas en Buenaventura, con una cobertura urbana de 23,9% y de 84,7% en la zona rural. El servicio eléctrico en el departamento tiene una cobertura de 91%, excepto en la zona rural de Buenaventura, donde se registra el 45,1%. El gas domiciliario es el servicio de menor cubrimiento en el departamento, con un 60% de cobertura en viviendas⁴². En 2015, la tenencia de vivienda indicó que el 51% de hogares cuentan con vivienda propia y el 38% arriendan o subarriendan. Para el mismo año, el número de créditos de financiamiento de Vivienda de Interés Social-VIS es superior al número créditos para compra de vivienda No VIS dentro de una cartera hipotecaria con un total de 988.881 créditos. El departamento se ubicó en el tercer lugar de colocación de créditos a nivel nacional después de Bogotá y Antioquia ⁴³.

6. Sostenibilidad. Las principales problemáticas ambientales en el departamento se centran en la minería ilegal, que afecta zonas como la cuenca del río Dagua con foco en Buenaventura, la quebrada El Chontaduro en Jamundí, y los Farallones de Cali (considerados área protegida). La contaminación por cianuro y mercurio, el aumento de asentamientos poblacionales, el desvío de ríos y la tala indiscriminada, son algunas de las consecuencias negativas de la actividad minera⁴⁵. El abastecimiento de agua es una prioridad en Buenaventura, Candelaria, Florida y en el corredor Cali-Jamundí pues sus poblaciones cuentan con una deficiente cobertura de agua potable. Según un informe de la Contraloría, sólo 16 de los 42 municipios tienen plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR). De esas 16,3 no están en funcionamiento y 6 requieren de mantenimiento. El monocultivo representa otro de los desafíos en materia de sostenibilidad. Asimismo, la

siembra de pino y eucalipto (que son especies foráneas) para la explotación forestal por parte de grandes multinacionales ha llevado a la erosión del suelo, contaminación de fuentes hídricas, deforestación y pérdida de biodiversidad.

Cultura política.

El departamento del Valle del Cauca refleja abstencionismo y riesgos electorales focalizados. Según la Misión de Observación Electoral, durante las elecciones locales del 2015 y del plebiscito en 2016, el Valle del Cauca presentó niveles de riesgo electoral por debajo de la media nacional (29% y 43% en 2015⁴⁶; 19% y 22% en 2016⁴⁷). Sin embargo, existen municipios con niveles de riesgo extremo y alto, entre los que se destaca Buenaventura donde coinciden factores indicativos de fraude electoral, vulnerabilidad socioeconómica, violencia y presencia de actores armados⁴⁸. La capital del departamento está en el puesto 20 de los municipios con mayor abstención electoral en el país (durante las elecciones del 2015) y es la primera de las grandes ciudades del país en esta materia.

Concentración de la tierra y su vocación

Según el Atlas de la Propiedad Rural en Colombia, la concentración de la propiedad rural en el departamento es alta con tendencia al incremento. El departamento del Valle del Cauca ocupa el tercer lugar en el país con un indicador GINI de tierras de 0.828 y el primer lugar en el GINI de propietarios, que se acerca al 0.91 en 2009⁵⁰. En cuanto a restitución de tierras, para el 2015, se registraron 529 solicitudes de restitución de las cuales se resolvieron 263 en 11 municipios, principalmente en Trujillo, Bolívar y Bugalagrande. Ello contrasta con el número de solicitudes recibidas por la Unidad de Restitución de Tierras, que tan sólo en 2015 y 2016 fueron 11.667 y 8.484, respectivamente. Por otra parte, en el departamento existen 752 ha. de cultivos de coca. El municipio con mayor registro de áreas cultivas es Buenaventura con una concentración del 50% en el centro poblado Concepción.

Comunidades étnicas. Las comunidades indígenas representan el 0,56 % de la población del Valle. Sin embargo, según el monitoreo efectuado por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios – OCHA, estas representan el mayor porcentaje de las víctimas de desplazamientos masivos (60% en 2016 y 68% en el 1er trimestre de 2017). Igualmente, estas comunidades siguen siendo las más afectadas por cuenta de las restricciones a la movilidad por presencia de diversos actores armados en las cuencas del Bajo San Juan (Chocó y Valle) y Bajo Calima (Valle), el 77,5 % de los afectados por restricciones en estas zonas para 2017 es de estas comunidades. Un caso de particular atención es la situación de salud mental de la población joven de la comunidad Embera-Chamí del Cañón del Río San Quinini, Bolívar, en el que se han presentado entre 2016 y 2017, 6 casos de suicidio en la misma comunidad. Las mujeres indígenas son un grupo especialmente vulnerable. La mayoría, no habla en español, lo que limita su participación en la toma de decisiones, acceso a la información y servicios básicos. En el departamento existen 14 resguardos, habitados por las

etnias Woounan, Embera, Nasa y Eperara-Siapidara. Los altos índices de pobreza estructural y de necesidades básicas insatisfechas, principalmente en seguridad alimentaria, agudizan su vulnerabilidad ante las presiones de los actores armados ya presentes. Los afrocolombianos representan el 26,2 % de la población del Valle⁶² y son las principales víctimas del conflicto armado en zonas urbanas, especialmente de Cali y Buenaventura. Existen en el departamento organizaciones étnicas sólidas, como el Proceso de Comunidades Negras (PCN), CONPAS, CONAFRO y ASODESCA. La lucha de estas organizaciones por el reconocimiento de los derechos sobre los territorios comunitarios ha generado amenazas y asesinatos de líderes, que en algunos casos han tenido abandonar sus territorios. Frente a esta problemática, Cali es la ciudad es a la vez la principal receptora y el lugar en donde los líderes son revictimizados por los conflictos intraurbanos y las tensiones con las poblaciones residentes.

Desastres naturales

En los primeros meses de 2017, la Unidad Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (UNGRD) reportó 15.370 personas afectadas por desastres de origen natural; la mayoría, damnificadas por inundaciones y vendavales relacionados con la ola invernal de marzo y abril, que se presentó en gran parte del país. Los municipios más afectados fueron en su orden Cali, Jamundí, Florida, Guacarí y Candelaria⁶⁶. Igualmente, el 12 de mayo se registró una inundación que afectó gran parte del oriente de Cali, en especial la zona del Jarillón. Las cifras preliminares hablan de más de 1.400 personas afectadas. Este hecho y la inundación del 22 de enero de 2017 han prendido las alarmas pues evidencian riesgo al que están sometidas las familias que habitan esta zona de la capital.¹⁵

¹⁵ Equipo Local de Coordinación Valle del Cauca junio de 2017 – Recuperado de https://umaic.org/images/briefings_2017/170927_Briefing_Valle.pdf

Cuadro 2. Análisis Factores Externos – Entorno Social

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
• Capacidad institucional y Social	X	
• Seguridad Ciudadana	X	
• Pobreza		X
• Salud	X	
• Cultura Política	X	
• Concentración de la Tierra		X
• Desplazamiento		X
• Indigencia		X
• Negocios Informales		X
• Tribus Urbanas – Grupos sociales	X	

3.3 Entorno tecnológico

El entorno tecnológico también está referido al “balance tecnológico de la cadena productiva, el cual identifica de manera detallada las brechas entre las tecnologías y los procesos utilizados por las empresas (locales y regionales), frente a los usados por aquellas firmas que se consideran por tener las mejores prácticas dentro de la cadena a nivel mundial; sin embargo, el balance como concepto integral, no se refiere solamente a maquinas, equipos y herramientas, sino también a conocimientos, habilidades y capacidad de organización; de allí surge la importancia del balance no tecnológico”¹⁶

Hoy en día es aceptado el que el desarrollo y la difusión de las nuevas tecnologías representan un elemento central para el crecimiento de la producción y la productividad.

Las innovaciones tecnológicas de productos y procesos (TPP), comprenden a los productos y procesos tecnológicamente nuevos e implantados y a las mejoras tecnológicas significativas en los productos y procesos. Una innovación

¹⁶ Cámara de Comercio de Bogotá, 2005. *Balance tecnológico cadena productivo hortofrutícola en Bogotá y Cundinamarca*.

tecnológica TPP es la que ha sido aplicada en el mercado (innovación de producto) o ha sido utilizada dentro de un proceso de producción (innovación de proceso).

La sociedad del conocimiento a la que estamos ingresando, constituye un reto para las organizaciones en nuestro país. Convertir los recursos tradicionales en recursos que se fusionen con las nuevas tecnologías de información, con sistemas de comunicación, permitiendo ofrecer servicios y productos innovadores, corresponden hoy a una de las preocupaciones organizacionales más influyentes; en consecuencia el entorno tecnológico cuenta con múltiples matices, y por tanto, distintas maneras de ser abordado, tantos temas como necesidades organizacionales y solicitud de los clientes. Es como así para Illera (2008), "En un contexto de mundialización, la capacidad innovadora de los países constituye un factor de competitividad económica. El crecimiento observado en los últimos años corrobora esta apreciación. Estados Unidos ha impulsado hasta tal grado la innovación, que sus productos son de nuevo exitosos en los sectores comerciales de mayor nivel de valor agregado. Los países de reciente industrialización permiten observar la eficacia de los sistemas de investigación y desarrollo. En estos casos la innovación no solo depende del potencial de investigación que desarrolla un país, sino también de la gerencia y la calidad de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores. De esta manera el mejoramiento de la eficiencia global de los sistemas nacionales de innovación y de investigación, se convierte en prioridad del poder público, así como los objetivos de crecimiento y empleo"¹⁷

De acuerdo con Tena (1992), los factores tecnológicos específicos son: "Evolución del ciclo de vida de la tecnología empleada por la empresa: De proceso y de Producto, tecnologías sustitutivas, fuentes de Know How, sobre la tecnología y las técnicas de gestión que precisa la empresa, registro y protección de marcas, patentes y otros derechos, especial atención para las tecnologías relevantes para el sector"¹⁸

¹⁷ ILLERA D, Op Cit, p. 449

¹⁸ Benjamin Betancourt Guerrero, Libro "Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico", colección notas de clase, Universidad del Valle Programa Editorial Cali, Septiembre de 2017. P 58-59

Cuadro 3. Análisis Factores Externos – Entorno Tecnológico

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
• Disponibilidad Tecnológica	X	
• Tecnología requerida (Atraso Tecnológico)		X
• Madurez y Volatilidad		X
• Patentes y Derechos		X
• Flexibilidad	X	
• Complejidad	X	
• Tasa de Cambio		X
• Tecnologías sustitutivas		X
• Especialización Tecnológica	X	

3.4 Entorno Demográfico

Las distintas variables que componen el entorno social y demográfico nos brindan gran parte de la información necesaria sobre la población que se encuentra implícita en las interacciones sociales que se representan en el entorno de la organización y que, por tanto, inciden en el comportamiento demográfico y nos permiten entender las dinámicas de la sociedad. En consecuencia, debemos considerar que estudiar la población como el componente principal del análisis social y demográfico, presenta dos grandes vías, por una parte la estructura que nos ofrece una mirada sobre el ahora, y por otro, la dinámica de la población que explica a qué ritmo se desarrolla en un espacio de tiempo determinado, revisando aspectos como natalidad, mortandad y migración; ambas se necesitan para construir tendencias y estos le dirán a las organizaciones y no hablamos únicamente de empresa privada sino de organizaciones públicas por supuesto, que disposiciones llevar a cabo para cumplir con las necesidades de la población, el cual no solo aparece como el actor que trabaja, sino que también consume.

Algunas de las variables más importantes que deben estudiarse en este entorno, corresponden a:

- Tamaño de la Población
- Tasa de Natalidad
- Tasa de mortalidad
- Tasas de Inmigración y emigración
- Ingreso promedio
- Esperanza de vida
- Tasas de analfabetismo

Cuadro 4. Análisis Factores Externos – Entorno Demográfico

VARIABLE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
• Tamaño de la Población	X	
• Tasas de Natalidad	X	
• Tasas de mortalidad		X
• Tasa de inmigración y emigración		X
• Ingreso Promedio	X	
• Esperanza de Vida	X	
• Tasa de Analfabetismo	X	

3.5 Entorno Político-Normativo

Una de las principales problemáticas el entorno Gubernamental-Institucional, corresponde a los costos de transacción; “La teoría económica se ha preocupado

más por los costos técnicos alrededor de los procesos productivos, que por los costos de transacción en que los agentes incurren al realizar los intercambios”¹⁹

De este modo resulta costoso intercambiar por dos razones, la primera, la información; los individuos relacionados en una transacción deben considerar los atributos de lo que intercambian, y segundo, las reglas de juego que por su parte generan costos sobre las transacciones de acuerdo con la forma en la que, acuerdos, y contratos se elaboran y se cumplen. Así, dado que las reglas de juego generan costos de transacción, a su vez se ven afectados por factores como una correcta definición de los derechos de propiedad, tamaño del mercado, capacidad del Estado para hacer cumplir la ley, y finalmente las actitudes ideológicas. En este punto se encuentran tanto los jugadores, es decir, las organizaciones y las instituciones como las reglas de juego; entre ellos existe una interacción que configura el sendero institucional que representa la transformación y estructuración de las instituciones en una sociedad.

En consecuencia, de acuerdo con Rubio (1996), “La posibilidad de que existan mercados eficientes con bajos costos de transacción, depende entonces de manera fundamental de unas reglas de juego legítimas, creíbles y aceptadas que permitan definir adecuadamente los derechos que se transfieren en un intercambio y hacer cumplir los contratos que se derivan del mismo”.²⁰

Es así como aparecen dos senderos institucionales, por una parte, comunidades donde se alcanza un círculo virtuoso, en las cuales instituciones y reglas de juego, motivan al crecimiento económico y, otras donde rigen instituciones improductivas que incentivan elevados costos de transacción, donde la búsqueda de renta es lo principal; pero este proceso en el que las instituciones cambian, es lento dada la existencia de reglas de juego informales, junto a reglas de juego formales necesitan un proceso de aprendizaje muy costoso.

Existe actualmente un relativo escepticismo sobre la operatividad de la justicia colombiana, y es importante reconocer al sistema judicial, porque su funcionamiento afecta los costos de transacción, de dos maneras: “Mediante su contribución a la correcta definición y protección de los derechos y, por otro lado, a través de su papel determinante en la solución de conflictos privados que surgen entre los agentes que participan en el intercambio”²¹

Se percibe la urgente necesidad de un Estado fuerte que haga cumplir la norma, un estado respetado y temido y que así desestime el delito y el incumplimiento.

En consecuencia, el entorno político se encuentra en estrecha relación con el entorno gubernamental. Para tratar el entorno gubernamental, Douglas North, permite identificar el elemento principal de este entorno: “Las instituciones son las reglas de juego en una sociedad, o más formalmente, son las limitaciones ideadas por el hombre que dan forma a la interacción humana”²² En este sentido,

¹⁹ RUBIO, Mauricio. 1996. *Reglas Del Juego Y Costos de Transacción en Colombia*. Documento CEDE, p1.

²⁰ RUBIO, *Ibid* P3.

²¹ *Ibid*, P 19.

²² NORTH, Douglas C., 1995. *Instituciones, Cambio Institucional Y Desempeño Económico*

la importancia que tienen las instituciones en las transacciones es que estructuran incentivos para el desarrollo de intercambios humanos, sean políticos, sociales o económicos. A su vez las instituciones definen y limitan el conjunto de elecciones de los individuos; gracias al cambio institucional las sociedades evolucionan en el tiempo y logramos entender el cambio histórico.

Sin embargo, el citado autor hace una diferenciación entre instituciones y organizaciones; aunque ambas estructuran la interacción humana, las organizaciones u organismos “Son grupos de individuos enlazados por alguna identidad común, hacia ciertos objetivos”²³ Los organismos contienen cuerpos políticos, económicos, sociales, y órganos educativos. Generalmente cuando se modelan organismos, lo que se hace en realidad es analizar estructuras de “gobernación, las capacidades y la forma de aprender haciendo, determinará el éxito de la organización a lo largo del tiempo”. Mientras que las instituciones son “las normas subyacentes del juego”, que como se dijo antes, delimitan las elecciones de los individuos, además, las instituciones son creadas por humanos y modificadas por los mismos.

Es así, como podemos considerar la importancia que tiene el estudio de este entorno para las organizaciones, más cuando ellas generan un impacto directo en la conducta de los agentes económicos y el comportamiento de transacción, es decir, en una parte de la economía de las organizaciones, la Microeconomía. Las instituciones impactan la conducta de los agentes económicos y el comportamiento de transacción porque se establecen sobre la conducta humana, regulando las elecciones y la toma de decisiones, a reglas específicas. Gracias a las instituciones se logra reducir la incertidumbre, es decir, la ambigüedad que se produce de la generalización, estableciendo una estructura estable para la interacción humana, reduciendo notablemente costos de transacción. In embargo, evolucionan cambiando obligatoriamente las elecciones, en el cambio de normas, limitaciones informales, efectividad y observancia coercitiva.

Por otra parte, North (1995) nos explica una clara diferencia entre instituciones formales e informales, de las cuales haremos precisión para argumentar el dilema del prisionero desde las instituciones formales. Las instituciones informales son características de las economías modernas y constituyen toda aquella ideología organizada como tabús, costumbre y tradiciones que dan forma a la sociedad y a la economía, en lo que denominamos cultura; debemos destacar que las limitaciones informales, siendo derivadas culturalmente no cambian como resultado de cambios de reglas formales; surgen para coordinar interacciones humanas repetidas como:

- A. Extensiones, interpretaciones y modificaciones de normas formales.
- B. Normas de conducta sancionadas socialmente.

²³ *Ibid*, P.15.

C. Normas de conducta aceptadas internamente.

Mientras que, las instituciones formales se refieren a leyes escritas, las normas o reglas formales encierran reglas políticas y judiciales, reglas económicas y contratos. Abarcan desde reglas generales hasta especificaciones particulares.²⁴ La legislación del país tiene una gran influencia en las regulaciones del entorno de la empresa y sobre el sector al cual pertenece. Como lo plantea Croce (1998) el propósito es “intentar desentrañar lo jurídico como componente autónomo e identificable que si bien profundamente articulado a otros entornos, presenta cierto grado de particularidad”²⁵

Algunos elementos importantes del campo jurídico-legal están relacionados con las reformas constitucionales, la desregulación de sectores como telecomunicaciones o electricidad, la regulación como por ejemplo sucede en la salud, educación o agua potable, las normas sobre salario mínimo, prestaciones, parafiscales, etc.

El estudio del entorno jurídico abarca numerosos tópicos como:

- El estudio de las normas promulgadas por una autoridad competente.
- El Estado de Derecho que supone una actuación de los gobernantes, ceñida a la dimensión jurídica. Las instituciones públicas y las ramas del poder público.
- La articulación (Mecanismo de contacto) que surgen en una doble vía entre Organismos Públicos y Organizaciones Empresariales Privadas.
- El marco legal propio de una organización o sector.
- Las Ramas del Derecho. Especialmente en aquellos aspectos relacionados con las decisiones gerenciales:
- Derecho Comercial
- Derecho Laboral
- Derecho Tributario
- Derecho Civil
- Derecho Ecológico

²⁴ Benjamin Betancourt Guerrero, Libro “Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico”, colección notas de clase, Universidad del Valle Programa Editorial Cali, Septiembre de 2017. P 59-62.

²⁵ CROCE, Maria Paola, 1998. *Hacia un concepto de Entorno jurídico de las Organizaciones en Entorno Organizacional*. Publicación la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle

- Derecho Administrativo²⁶

Cuadro 5. Análisis Factores Externos – Entorno Político-Normativo		OPORTUNIDAD	AMENAZA
VARIABLE			
• Regulación comercial			X
• Generación de nuevos impuestos			X
• Normas Ambientales		X	
• Regulación Laboral		X	
• Estabilidad Política del Departamento			X
• Normatividad sobre sanidad en alimentos		X	
• Proceso de elecciones de mandatarios a nivel local		X	
• Proceso de elecciones de mandatarios a nivel nacional.		X	
• Clima Político Local			X

²⁶ Benjamin Betancourt Guerrero, Libro “Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico”, colección notas de clase, Universidad del Valle Programa Editorial Cali, Septiembre de 2017. P 62

Tabla No.1 Matriz Integrada del Entorno

VARIABLE	RELACIÓN CON EL SECTOR	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
ENTORNO ECONOMICO Producto Interno Bruto	Valle del Cauca aporta el 9,7% del Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia y 17% de la industria nacional, son cifras que infieren de manera directa el sector de los alimentos, ya que de eso dependerán los precios al consumidor de los establecimientos y el manejo de economías de escala para lograr aumentar su margen de utilidad.	El Valle del Cauca un departamento económicamente próspero en los centros urbanos. Sin embargo, presenta amplias brechas de pobreza e inequidad en las periferias, en la Costa Pacífica y en los municipios de zonas rurales.	El desempeño del Producto Interno Bruto afecta directamente a todas las organizaciones en general, ya que dependiendo de su crecimiento o decrecimiento, se observa el comportamiento de cada organización en particular. El PIB nacional ha crecido 1,8%, según datos del DANE, lo cual es positivo para las empresas del sector alimentos, al cual pertenece FasTasty Burger.
Inflación	Inflación en Colombia en 2017 fue de 4,09 %.	Según los análisis de los principales economistas, la inflación para este año 2018 sería del 3,46 % La inflación es un índice importante que afecta a todos los sectores en general, aún más el sector de los alimentos.	La Inflación tiene un impacto muy importante sobre el sector de las comidas al que pertenece FasTasty Burger, ya que, al subir los precios de los insumos, directamente impactaría los precios de venta de los productos de la organización al consumidor final, lo cual tendría que manejarse de tal manera que no afecte el volumen de ventas de la organización.
ENTORNO SOCIAL			

- Pobreza

El Valle del Cauca se caracteriza por tener centros densamente poblados con gran actividad económica industrial y de servicios, con desarrollo satisfactorio en contraste con zonas de poca participación económica, escasa población y rezago en desarrollo.	según la metodología del Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), el porcentaje de personas en situación de pobreza en el Valle del Cauca fue del 12% (frente al 17,8% nacional), lo que representó una disminución de 3,7 puntos porcentuales respecto al año anterior	Los índices de pobreza afectan a la organización en la medida que su mercado objetivo se centre en la población que tenga un poder adquisitivo medio, que le permita tener un excedente en sus gastos fijos mensuales para poder comer por fuera por lo menos una vez por semana; en ese orden de ideas, la población perteneciente a los sectores catalogados con alta pobreza no son mercado objetivo de la organización, por tanto no afectan su desempeño en el mercado actual.
---	--	---

- Seguridad Ciudadana

En el departamento tiene jurisdicción la Región de Policía No. 4 con cinco (5) Comandos Metropolitanos. El Ejército tiene presencia mediante la Tercera Brigada adscrita a la III División del Ejército con diez (10) unidades tácticas.	Cali con 54 homicidios por cada 100 mil habitantes y Palmira con 46 homicidios por cada 100 mil habitantes superan la tasa nacional de homicidios. Además, estos dos municipios hacen parte del ranking de las 50 ciudades más inseguras del mundo, ocupando los puestos 21 y 31 respectivamente, según el Consejo Ciudadano para la Seguridad Pública y la Justicia Penal de México.	El impacto de la seguridad ciudadana sobre FasTasty Burger es considerable, ya que la zona donde se desenvuelve la organización tiene un problema de indigencia constante, ya que los habitantes de la calle pasan constantemente por el sector, lo cual es incómodo para los comensales, que, aunque no se ven afectados directamente por ello, si es un cuadro que desfavorece la buena presencia del negocio.
--	---	--

ENTORNO TECNOLÓGICO			
• Tecnología Requerida (Atrazo Tecnológico)	La tecnología en el sector de las comidas rápidas juega un papel muy importante, ya que al acceder a tecnologías más complejas y maquinaria que automatice los procesos, el tiempo de espera del cliente es menor, valor agregado en el momento de elegir un restaurante de comidas rápidas.	La tendencia de los negocios de comidas rápidas es, con el tiempo, adquirir maquinaria que les permita ser parte de ese grupo de empresas que ofrecen comidas rápidas en un tiempo de entrega reducido.	El impacto de esta variable sobre FasTasty Burger es medio, ya que la empresa cuenta con maquinaria integrada que le permite tener un tiempo de entrega Estándar para ser competitivo en el mercado de este tipo de comidas.
• Disponibilidad Tecnológica	En el sector de las comidas rápidas la disponibilidad tecnológica es imprescindible, ya que de esto depende el mejoramiento en los procesos de producción.	La tendencia en el sector de las comidas rápidas es tener un portafolio amplio disponible en el momento de adquirir maquinaria e infraestructura tecnológica para escalar en el posicionamiento de su negocio en el mercado, dándole un estatus mayor frente al consumidor final, frente a los demás competidores.	FasTasty Burger tiene a su disposición un portafolio denso de ofertas de maquinaria, el cual a futuro será objeto de consecución para esta empresa en crecimiento, logrando mayor posicionamiento en el sector donde se desempeña.
ENTORNO DEMOGRÁFICO			
• Tamaño de la Población	En cifras podemos observar que el Valle del Cauca tiene un número de habitantes de 4.708.262 (2017)	Si clasificamos la población en grupos étnicos, por sexo y ubicación, podemos observar que un 188,56% vive en Cabecera; 2,41% Rural II 48,42% Hombres; 51,57% Mujeres (2017) III 27,62% Negro (a), Mulato, Afrocolombiano; 0,56% Indígena; 70.83% sin pertenencia étnica (2005) IV.	El tamaño de la población es importante en impacto para FasTasty Burger, ya que, a mayor población, se pueden ampliar las oportunidades de acceso a estos grupos poblacionales para disfrutar de productos como los que ofrece FasTasty Burger, en donde son atendidos distintos sectores de la población del sector.
• Ingreso Promedio	El ingreso promedio de los consumidores es una variable importante para tener en cuenta en	De acuerdo con los resultados, el 34% gana entre \$600.001 y	Para FasTasty Burger es importante que sus consumidores y

	cualquier sector en que se desempeñe una organización, ya que, dependiendo de ese ingreso promedio, será el resultado de sus ventas.	\$1.000.000, un 29% afirmó tener un sueldo entre \$1.000.001 a \$ 2.000.000. Por su parte, el 16% gana menos de \$600.000, lo que incluye a los trabajadores que se ganan el salario mínimo.	mercado objetivo mantenga un ingreso promedio aceptable, el cual le permita comer por fuera de su casa una o más veces por semana, ya que, si su ingreso promedio es bajo, afectaría su capacidad de acceder a estos productos, porque se salen del presupuesto básico de subsistencia.
ENTORNO POLITICO -NORMATIVO Regulación Comercial	La regulación comercial afecta al sector de las comidas rápidas de manera directa, ya que existen diversas normas, entre ellas las consagradas en el código del comercio, Invima, entre otros, que reglamentan el expendio de alimentos en establecimientos públicos.	Mensualmente, la compra de los colombianos de alimentos preparados en restaurantes aumentó 20,2% en el último mes del año, comparado con lo ocurrido en noviembre, un comportamiento que se esperaba, pues usualmente las personas en fin de año aprovechan esta época de fiestas para invitar a sus familias a comprar alimentos en restaurantes y visitar ventas de comida rápida, realizando un gasto per cápita de \$73.000 en el mes en locales de comida.	La regulación Comercial es un aspecto para tener muy en cuenta en este tipo de negocios, ya que un faltante en el cumplimiento de la normatividad, podría desencadenar en sanciones para la organización.
Normatividad en Sanidad de Alimentos	Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado <i>Alimentos</i>,	Según un informe del Instituto Nacional de Salud (INS), en Colombia se presentan 11.783 casos de Enfermedades Transmitidas por Alimentos (ETA) y los niños y jóvenes entre 5 a 19 años son los más afectados.	El cumplimiento de la normatividad en sanidad y manipulación de alimentos es esencial para el buen funcionamiento de cualquier negocio de comidas en general, ya que un error en el proceso de manipulación de alimentos puede desencadenar en una Enfermedad

en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen actividades que se relacionan con alimentos.

Transmitida por Alimentos (ETA), y posteriormente una mala referencia para la organización de parte del cliente afectado, que en el caso contrario, se convertiría en una buena referencia que favorecería a FasTasty Burger.

4. ANALISIS SECTORIAL

Para realizar un análisis del sector de las comidas rápidas a nivel local, se debe conocer la tendencia a nivel nacional, es decir, las tendencias de los colombianos sobre su preferencia en el momento de elegir un lugar para alimentarse, el siguiente estudio revela importantes datos sobre ello.

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%), aunque es aún menor al promedio Latinoamericano (41%) y el global (48%). Así lo revela el más reciente Estudio Global de Nielsen sobre Tendencias de Comida Fuera del Hogar, aplicado en 61 países del mundo, 7 de ellos en América Latina, con metodología online.

En la región, Colombia ocupa el cuarto lugar entre los países en los que se aplicó la encuesta. Los brasileños son los consumidores que más comen por fuera de su casa durante la semana (51% de los participantes), seguido de Perú 42% y México 40%. Los argentinos son los que menos comen fuera, pues el 42% respondió que menos de una vez al mes o nunca, ingiere alguna de las tres comidas principales en un restaurante u otro establecimiento, comparado con el 18% de colombianos.

Los colombianos ya no reservan la comida fuera para las ocasiones especiales se trata de una forma de vida. Por conveniencia y practicidad, los encuestados vía online, afirman que se ven en la necesidad de buscar ofertas variadas que satisfagan sus necesidades alimenticias, en el momento indicado. Latinoamérica es la única región del mundo donde el almuerzo se toma en algún establecimiento de comida fuera del hogar más que la cena (65% vs. 45%). De hecho, Colombia ocupa el sexto lugar entre los 61 países abordados por el estudio, en porcentaje de encuestados que toma el almuerzo por fuera (72%), también están en el top 10 Chile (79%) y Brasil (72%).

Colombia es el país de América Latina en el que menos se desayuna fuera (6%), al igual que Chile, sin embargo, esta costumbre tiende a cambiar según lo que se observa en otros mercados como en el estadounidense, donde el 21% de los participantes ingiere su primera comida del día en establecimientos comerciales, mientras que en Venezuela y en México lo hacen el 19% y 17%, respectivamente. Este cambio en los hábitos de la mañana representa una oportunidad, afirma Camilo García, líder de la industria de Alimentos Nielsen en Colombia.

“Tanto restaurantes como minoristas tienen una gran oportunidad ante la creciente tendencia de desayunar fuera de casa. Los consumidores cada vez tienen menos tiempo para la planificación y preparación de la comida en la mañana, pero no están dispuestos a renunciar a la calidad, el sabor y la frescura del desayuno casero. Saludable y cómodo son factores claves para ganar en el desayuno”.

En cuanto a la cena, el 47% de los colombianos la toma fuera, ligeramente por encima del promedio regional de 45%, pero por debajo de los argentinos, quienes salen menos pero cuando lo hacen, prefieren cenar (72%).

Preferencias de restaurantes: ¿rápido, casual o elegante?

El crecimiento de las ciudades, las dificultades de movilidad y el deseo de optimizar el tiempo, han aumentado la acogida de la comida rápida en Latinoamérica. El 51% de los latinos afirma haber comido en establecimientos de este tipo en los últimos seis meses. Colombia está por encima del promedio regional, pues un 53% de los encuestados los frecuenta.

“Si bien comer fuera, implica dejar de comprar parte de los productos frescos en el mercado para preparar en casa, los minoristas pueden transformarse, ante esta tendencia creciente, para proteger su participación en el gasto de alimentos. La oferta de productos de calidad para cada momento del día, a precios razonables y fáciles de consumir, deben estar en la lista de servicios”, detalló García.

La segunda opción de los colombianos cuando eligen el tipo de establecimiento son los restaurantes de comida casual (46%) y en tercer lugar los restaurantes formales (44%). El consumo de comida callejera es solo del 15% en nuestro país, frente al 18% en la región y al 27% en el mundo.

Comer dentro, elegir fuera

Aunque la comida preparada en casa es valorada por los consumidores, la falta de tiempo para cocinar y la oferta cada vez más amplia y variada de opciones gastronómicas, muestran que los colombianos también optan por comprar comida para llevar o pedir a domicilio. 5 de cada 10 colombianos consultados por la encuesta, come en su casa comida comprada fuera entre 1 y 3 veces al mes.

El 26% lo hace varias veces por semana. 4% pide para llevar o a domicilio por lo menos una vez al día, mientras que el 18% lo hace esporádicamente y el 2% nunca lo hace.

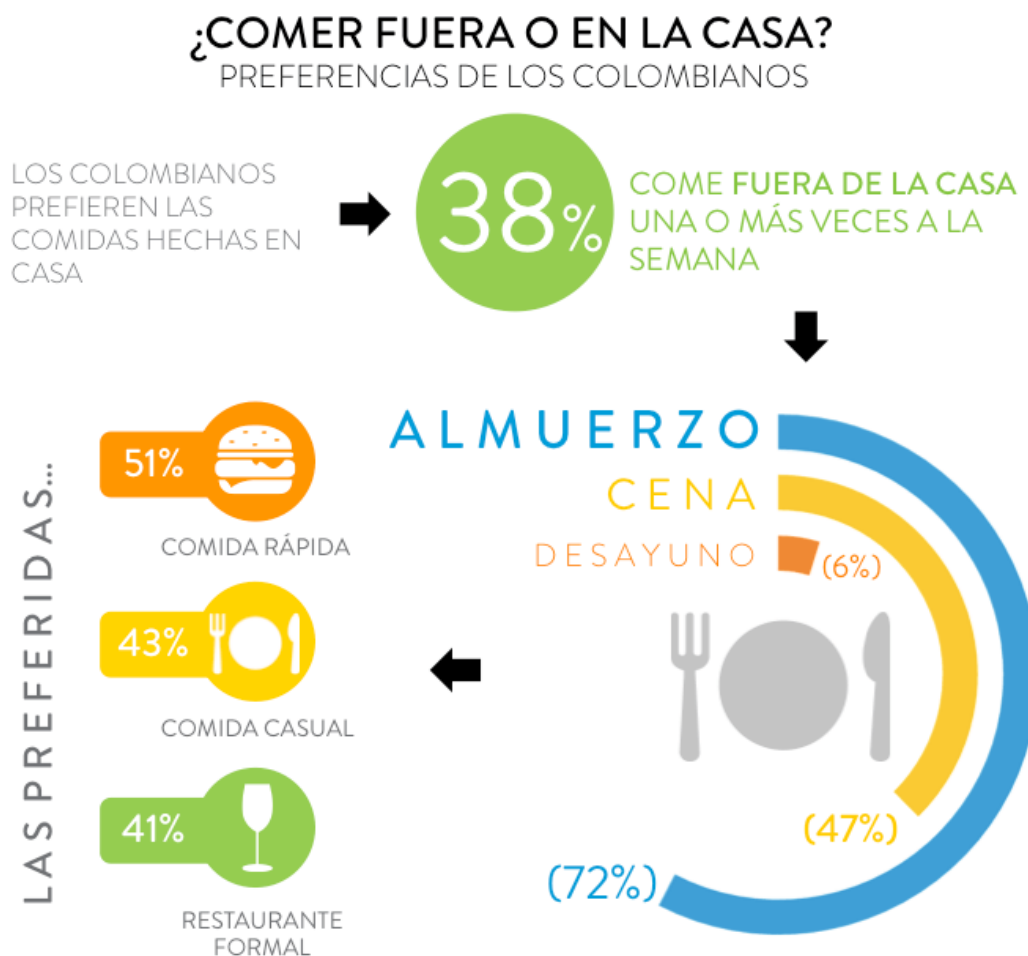
¿Qué está mandando sobre el apetito?

A la hora de elegir un restaurante lo que más pesa para los consumidores globales es obtener comida a precios razonables (50%). Aunque en Colombia este también es el factor más decisivo (49%), la importancia dada a la calidad de la comida (45% vs. 33% global) y al servicio prestado (30% vs. 17% global) supera el promedio global.

Entre otros de los factores que influyen en la decisión, se encuentran buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida que ofrece el restaurante (11%).

Atraer al consumidor colombiano que cada vez come más por fuera de casa es un reto que implica la mezcla, en proporciones adecuadas, de ingredientes, de la calidad de los alimentos, el precio razonable, así como un buen servicio, agilidad y cercanía.²⁷

Gráfico No. 7. Preferencias de los colombianos en comer por fuera n



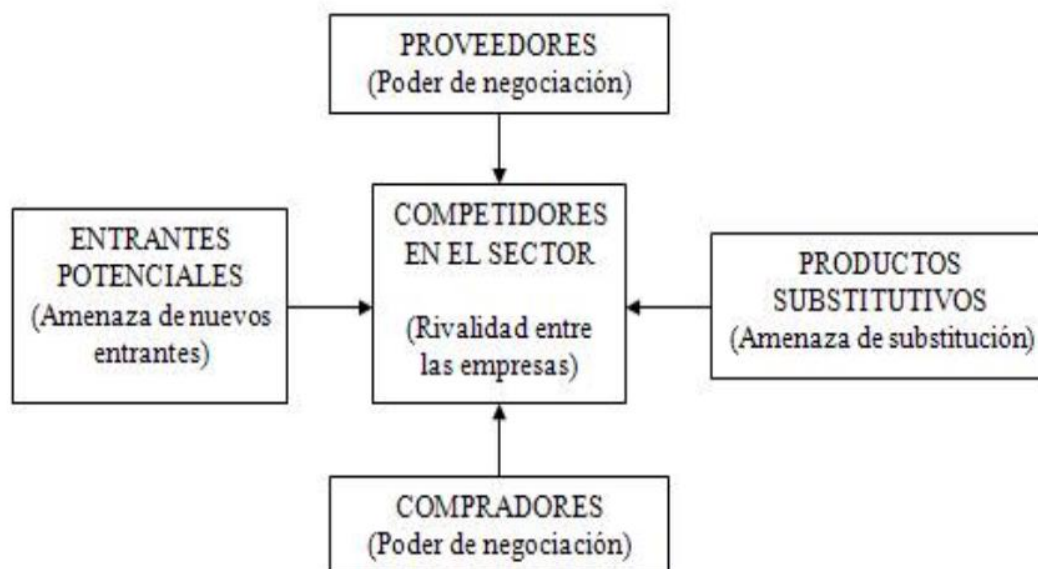
4.1 Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es un elemento muy útil en el momento de realizar un Análisis Sectorial. Este autor ha propuesto en su libro *“Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors”* un modelo a aplicar en los trabajos de Planeación Estratégica en la actualidad. El modelo sugiere la existencia de cinco fuerzas que determinan las consecuencias de

²⁷ Revista P Y M Apoyado en estudio de la compañía Nielsen sobre tendencias de comida fuera del hogar, datos de 2016, recuperado de <http://www.revistapym.com.co/las-comidas-rapidas-las-mas-consumen-los-colombianos>

rentabilidad a largo plazo de un mercado o alguno de sus segmentos, es decir que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que determinan el funcionamiento de la competencia industrial.

Gráfico 8. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter



4.1.1 Productos Sustitutos (Amenazas de Sustitución)

En este campo entran a tomar parte las empresas que venden productos similares a los de FasTasty Burger, en este caso se tiene a las empresas de otros países que ofrecen los mismos productos a precios similares, las cuales se encuentran ubicadas en su mayoría, en sectores de alta afluencia de público, como centros comerciales o plazoletas públicas en estratos altos, como en el caso de Mc Donald's, Burger King, Subway, entre otros, los cuales son representadas en franquicias de la misma marca, con los mismos procesos estándar, que no se pueden cambiar, ya que los dueños de los derechos de funcionamiento, les proveen prácticamente todos los elementos para que la comida sea la misma en todos los establecimientos que lleven el mismo nombre.

En este caso se podría inferir que las grandes cadenas de comidas rápidas no afectarían directamente el nicho de mercado en el que se desenvuelve FasTasty Burger, ya que los grandes productores tienen un mercado ya definido desde hace

muchos años, mercado que inicialmente no hace parte del campo de acción en el que se mueve FasTasty Burger.

Por otro lado, en el sector donde se mueve FasTasty Burger, se pueden observar algunos restaurantes que ofrecen diferentes tipos de comida, como por ejemplo “La Parada Llanera”, que se ubica en la misma cuadra, al lado izquierdo de FasTasty Burger. La Parada Llanera ofrece carne a la llanera por porciones, a precios que van desde \$12000 hasta \$25000, dependiendo del gramaje de la porción. Este competidor no ofrece comidas rápidas del tipo que ofrece FasTasty Burger, pero tiene amplio reconocimiento en el sector, ya que fue de los primeros restaurantes que ofrece carne a la llanera en el sector y tiene un muy buen posicionamiento con su portafolio de producto.

Al frente de FasTasty Burger se encuentra un restaurante llamado “La Esquina Llanera”, el cual, además de ofrecer carne a la llanera, ofrece chorizos santarrosanos, especializándose en estos dos productos. La Esquina Llanera no representa mayor amenaza para FasTasty Burger, ya que es un restaurante joven, el cual hace competencia a “La Parada Llanera”, el cual se encuentra diagonal a ellos, y compite con precio, mas no con calidad de producto, ya que “La Parada Llanera” ofrece un producto de mejor calidad, refiriéndonos a la carne a la llanera que es principal ofrecimiento de estos dos negocios.

“La Esquina Llanera” no representa amenaza o competencia para FasTasty Burger, porque al igual que “La Parada Llanera”, ofrecen productos distintos al portafolio de FasTasty Burger, por el contrario, se convierten en un punto de atracción para FasTasty Burger, ya que la mayoría de las personas que frecuentan estos dos negocios, son familias con hijos, los cuales en el momento de elegir una comida rápida, se inclinan más por las elecciones del portafolio que ofrece FasTasty Burger.

Estos negocios de comida se encuentran en la Calle 23 bajando por la vía vehicular que conduce a la Galería Santa Helena, encontrando una muy buena ubicación que permite a los vehículos que pasan por el lugar, parquearse a un lado de la vía y acceder a los productos que ofrecen “Fastasty Burger”, “La Parada Llanera” y “La Esquina Llanera”.

Por último, en la esquina, al lado derecho de FasTasty Burger, se encuentra “Maduritos”, el cual ofrece maduros de plátano asados con queso y tocineta, producto que tiene alta acogida entre los transeúntes, ya que lleva más de dos años ofreciendo su portafolio, hace poco menos de dos meses, alquilaron un local donde con mesas y sillas, ofrecen mejor atención al público.

El producto de “Maduritos, aunque no ofrece sustitución total para FasTasty Burger, si representa una disminución en el campo de acción de FasTasty Burger, ya que muchas personas lo ven como una opción diferente y más saludable que las tradicionales comidas rápidas.

4.1.2 Competidores en el sector (Rivalidad entre empresas)

Por otro lado, en dirección a la calle 22, a la vuelta de Fastasty Burger, se encuentra un restaurante de comidas rápidas que se ubica en toda una esquina, ofreciendo un portafolio muy similar al que ofrece FasTasty Burger, adicionando helados, malteadas y otras bebidas que FasTasty Burger no ofrece.

Este Competidor es uno de los más fuertes en el sector, ya que lleva más tiempo funcionando y presenta precios muy similares, con instalaciones adecuadas para el ingreso de los comensales.

FasTasty Burger deberá contrarrestar este competidor con valores agregados como el servicio, calidad en el producto y precio, contando con la ventaja de la ubicación, que en este caso favorece a FasTasty Burger por encontrarse en una vía vehicular de constante tráfico.

4.1.3 Entrantes potenciales (Amenaza de nuevos entrantes)

Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su coste, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado.

Aquí se ve en la práctica la aparición de los *stakeholders*, los grupos de interés que afectan o son afectados por las decisiones de una empresa. En este caso se aplica a un sector, y se ve como si una empresa ve atractivos los resultados de un determinado sector, pues apuesta por entrar en él.

Lo que ocurrirá en el sector será que cuantas más empresas se desarrollen dentro del mismo, menores serán los beneficios, que caerán hasta el nivel competitivo.

En este momento se podría hablar de si un sector es o no *contestable*, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es *contestable* cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados *costes hundidos*, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Por esto se dice que cuando no hay costes hundidos, las empresas "utilizan" el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarlo en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector.

Para evitar la vulnerabilidad de los sectores, se⁷³ crean barreras de entrada, que son las siguientes:

- *Inversión necesaria.* -

En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte de este es tan enorme que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean. Esto es lo que ocurre con el sector de los aviones de pasajeros, en el que Boeing y AIRBUS tienen un dominio tan aplastante del mercado que difícilmente pueden competir con ellos. Otros Sectores no tienen costes de entrada tan fuertes, como suele ocurrir con las franquicias del sector inmobiliario.

- *Economías de escala.* -

Hay sectores en los que la pequeña producción no es eficiente para la empresa, por lo que hay que producir a gran escala. Es lo que ocurre con las empresas de publicidad, donde se dan importantes costes fijos y en las que los costes variables apenas de aprecian en función de la cantidad producida si esta es pequeña. Por esto, una empresa que desee formar parte de este sector tendrá que decidir si entra con una escala pequeña de producción, lo que implica costes unitarios muy importantes, o bien entra con una gran capacidad de producción, sabiendo que se arriesga a que esta capacidad sea infrautilizada mientras el volumen de producción no sea suficiente, con los costes que ello conlleva.

- *Ventaja absoluta en costos.* -

El hecho de ser los primeros en llegar a un sector, unido a otros factores como el abastecimiento de una materia prima o las economías de aprendizaje, provocan que la empresa que ya está dentro del sector tenga ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de ese sector.

- *Diferenciación del producto.* -

Es muy difícil para una empresa que entra nueva en un sector competir contra otras que ya están asentadas en el mismo. Y es que estas empresas asentadas a las que se refiere, cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantísimas inversiones en publicidad, un coste que habrían ahorrado si hubieran entrado antes que la que ya es su competencia en el sector. Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tanto en publicidad es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que esta no considera.

- *Acceso a canales de distribución.* -

Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta. Y para una empresa nueva en el sector no es sencillo ocupar un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados ya por las empresas conocidas. Además, empresas noveles no tienen esa relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Un ejemplo de esto es lo que ocurre en los supermercados, donde el espacio está limitado al que ofrecen las estanterías, y que ya están ocupados

por las empresas ya asentadas en el sector. Y es que si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de la empresa.

- Barreras administrativas y legales. -

Son las impuestas por los gobiernos y organismos superiores, y se relacionan con la obtención de licencias expedidas por autoridades públicas, patentes, *copyright*, requisitos relacionados con el medio ambiente, la seguridad,.... Ejemplos de lo que estamos comentando son los taxis y televisiones (licencias), los trabajos de investigación (patentes), ... Estas barreras, que cada vez son mayores sobre todo en lo relacionado con calidad y medio ambiente, suponen costes importantes para la entrada de nuevas empresas.

- Represalias. -

Referidas a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estas represalias podrían consistir en campañas de publicidad agresiva o brusquedad bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría la ruina de la empresa nueva. En función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

- Eficacia de barreras de entrada. -

Al hablar de la eficacia de las barreras de entrada hay que considerar diversas opiniones. Por un lado, los estudios realizados por Bain y Mann encontraron que la rentabilidad es superior en sectores con barreras de entrada muy altas que en aquellos en las que son relativamente bajas. Por otro lado, George Yip no cree que las empresas que quieran entrar en un sector y finalmente no lo hagan sean por las barreras de entrada, ya que creía que podrían superar esas barreras, por contar con los recursos y capacidades suficientes para competir. Es por este razonamiento que podemos concluir diciendo que la efectividad de las barreras de entrada para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que esta cuenta.²⁸

Observando el sector que rodea a FasTasty y el constante monitoreo que presenta de los negocios que desean ingresar a la zona donde se mueve, se puede evidenciar que los negocios entrantes de las mismas características o similares que puedan amenazar a FasTasty Burger son pocos en realidad, ya que, debido a la variedad de negocios de comida que presenta el sector, no existen muchas posibilidades de entrada de nuevos negocios de comida a la zona, ya que, por ejemplo, los negocios que ofrecen frituras, o “fritanga” como se le llama en Cali, son pocos en la zona ya tienen un recorrido de varios años ofreciendo este portafolio de producto, entre ellos se cuentan dos, uno ubicado a la vuelta de FasTasty Burger, por la carrera 22 con calle 23b que saca en el antejardín de la casa los fines de semana y ofrece un variado

²⁸ GRANT, Robert M, (2004 4ª Edición), “Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones”

surtido entre los que se encuentran empanadas, papas rellenas, papas aborrajadas, aborrajados de maduro con queso, entre otros es el punto más antiguo y más concurrido de la zona. Hace pocos meses, hacia la carrera 25 con Calle 24, se encuentra un punto de fritanga que lleva pocos meses en funcionamiento, pero que no ha llegado a tener tanto éxito como el mencionado anteriormente.

En cuanto a negocios de comidas rápidas similares a FasTasty Burger, no se evidencia movimiento de ingresar a la zona, ya que, generalmente el sector de Las Acacias no es catalogado como un sector de comidas, sino de comercio y en referencia principal como la Galería Santa Helena, punto altamente reconocido en la ciudad por su amplia oferta en Frutas, Verduras, carne y otros productos de la canasta familiar a unos precios competitivos.

4.1.4 Poder de negociación con los compradores

Las empresas de un sector operan en dos clases de mercados: los de factores productivos y los de productos. El vigor del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes viene determinado por la sensibilidad de los compradores al precio y al poder de negociación relativo. En el caso de FasTasty Burger, se determina un poder de negociación medio con los compradores, ya que, por la alta competencia en relación de precio con los demás negocios del sector, FasTasty Burger no posee alto poder de negociación con sus clientes, ya que no maneja exclusividad de las ofertas en el sector y, por otro lado, los productos sustitutos compiten de “tú a tú” con el ofrecimiento del portafolio de comidas rápidas de FasTasty Burger. La empresa contrarresta esta variable con promociones, precios bajos y valores agregados como la atención al público y la agilidad en la entrega de sus pedidos.

4.1.5 Poder de negociación con los proveedores

Las empresas del sector pueden escoger entre los diferentes proveedores de un factor productivo y en el poder relativo de negociación de cada parte. Las materias primas, los productos semielaborados y los componentes son a menudo productos estandarizados suministrados por pequeñas empresas a los grandes fabricantes, por ello sus suministradores carecen normalmente de poder de negociación.

En este orden de ideas, los proveedores de FasTasty Burger, son las salsamentarías del sector, entre las cuales se encuentran la “Quesera La Florida”, “Salchichería La Cali”, entre otras, que ofrecen un portafolio amplio de insumos para la elaboración y comercialización de comidas rápidas tradicionales, como lo ofrece FasTasty Burger. El poder de negociación con estos proveedores, de parte de FasTasty Burger, es bajo, ya que por el volumen de compra que maneja el negocio, el cual es constante pero

hasta el momento no es muy alto, no se podría manejar el concepto de *Economía de Escala*, ya que por su volumen de ventas actual, no podría llegar a negociar con los proveedores un precio más favorable de compra, ya que al comprar grandes cantidades de insumos, se infrautilizarían los recursos comprados, desembocando en posibles pérdidas para FasTasty Burger.

5. BENCHMARKING

5.1 Definición

Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de la empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

El benchmarking es un punto de referencia sobre el cual las empresas comparan algunas de sus áreas.

"el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros".

En resumen, el benchmarking consiste en tomar como referencia a los mejores y adaptar sus métodos, sus estrategias, dentro de la legalidad. Por ejemplo, puedes adaptar las mejores prácticas en atención y servicio al cliente.²⁹

5.2 Objetivos del benchmarking

El mercado es un mundo enormemente competitivo donde las empresas han de compararse con lo mejor que haya en él, para ganar ventaja en áreas fundamentales como:

- **Nivel de calidad:** El valor creado sobre un producto, teniendo en cuenta su precio y los costes necesarios para su fabricación y venta.
- **Productividad:** Las empresas comparan cuánto producen y cuánto consumen para obtener esa cantidad con el objetivo de comparar eficiencia en los procesos.

5.3 Tipos de benchmarking

- **Interno:** Se suele dar en grandes empresas formadas por numerosos departamentos y/o divisiones, en las que es muy común compara los niveles alcanzados dentro de la misma organización.
- **Competitivo:** Se utiliza cuando hay una competencia agresiva, comparando algunos aspectos con los competidores más directos o con los líderes del mercado sobre un

²⁹ David T. Kearns, Director General de Xerox Corporación (1982-1990).

cierto producto. Normalmente, es el tipo de benchmarking más complicado de llevar a cabo dada la limitada información que las empresas ofrecen sobre sus procesos.

- **Funcional:** Consiste en compararse con empresas que no pertenecen a la misma industria; con este se consigue la ventaja de obtener la información necesaria al no ser competidor de la empresa.

Para el caso de FasTasty Burger, se analizará solo el Benchmarking competitivo, ya que, en cuanto al Benchmarking interno, no aplicaría por ser una empresa joven, que no cuenta con los suficientes departamentos y estructura para realizar un Benchmarking Interno. Por otro lado, el Benchmarking Funcional no sería de gran ayuda, ya que los procesos que utilizan otras empresas no difieren mucho en temas de servicio al cliente, que es donde se puede aplicar el análisis principalmente.

5.4 Benchmarking Competitivo

Para realizar el Benchmarking competitivo, se han tomado tres de los principales competidores del sector, entre ellos se encuentran Wander Burger, Otto Hamburguesas y Bravo's.

Wander Burger

Ubicado en la Diagonal 24 No. T25-181, del barrio 20 de Julio, contiguo al barrio Las Acacias, donde se ubica FasTasty Burger, es un negocio con más de 10 años de antigüedad en el sector, ofrece un portafolio de comidas rápidas a precios muy favorables, con precios que oscilan entre los \$3500 hasta \$15000, ofrecen instalaciones amplias donde se encuentran varias mesas ubicadas dentro el establecimiento. El modo de atención es solicitar el pedido, cancelarlo y luego esperar un turno para finalmente hacer la entrega. En este proceso, el cliente debe esperar de 20 a 25 minutos, dependiendo del flujo de clientes que se encuentre en el momento.

La calidad de los productos es aceptable, ya que se enfocan en servir platos de gran tamaño, pero de calidad moderada, ya que, debido al precio que manejan, no es posible brindar un producto de alta calidad, como en el caso de las hamburguesas, las cuales manejan una carne de calidad media, con gran cantidad de lechuga y ripio, restándole importancia al sabor de la carne, que es el principal ingrediente de este plato. Por otro lado, los perros calientes son uno de los mayores atractivos del portafolio de Wander Burger, ya que, por ejemplo, existe uno de los platos que consiste en unir dos perros y dos salchichas con sus respectivos ingredientes, a un precio razonable, es un plato de una apariencia enorme, pero de calidad media.

En cuanto a la planta de personal, manejan más de 5 empleados, entre meseros, cocineros y cajero. Cada uno tiene su respectivo uniforme y manejan una buena presentación personal.

Las instalaciones de Wander Burger manejan una presentación muy módica, ya que su mercado objetivo está en los habitantes de los sectores aledaños y del oriente de

la ciudad, que cuentan con un presupuesto limitado para acceder a un plato de comidas rápidas.

Una de las quejas frecuentes con que cuenta Wander Burger, es el servicio a domicilio, ya que se ofrece, pero en el momento del cliente solicitar el pedido, no lo atienden, una de las quejas que comentan en la página de Facebook del establecimiento.

Una de las ventajas que tiene Wander Burger, es su posicionamiento en el sector, ya que desde hace más de diez años atienden al público con ese nombre, que anteriormente se llamaba “Warner Burger”, con ese nombre tenía más de 8 años de funcionamiento en el mismo punto.

En términos generales, FasTasty Burger podría competir con calidad de producto y mejor atención al cliente, ya que con las variables que hemos mencionado anteriormente, existe la oportunidad de tomar la parte del mercado que Wander Burger estaría dejando de atender.

Otto Hamburguesas

El negocio se ubica en la Calle 26 B No. 28-38 del Barrio Santa Helena, es un negocio que cuenta con más de quince años de trayectoria en el sector. Ofrece un portafolio de comidas rápidas estándar, a precios racionales. Cuentan con instalaciones separadas para público infantil, ya que tienen asientos de colores y un espacio dentro del mismo local aparte del que usan los adultos para atender al público de menor edad.

Por otro lado, los platos que se sirven en Otto Hamburguesas son de un mejor sabor, según los comentarios de los comensales, que resaltan el sabor de las hamburguesas y las comparan con las de otros dos puntos conocidos de la ciudad. En este plato se centra uno de los elementos más importantes frente a su competencia, ya que por un precio moderado que va desde los \$7000 hasta los \$15000, podemos conseguir varias modalidades de hamburguesa de un tamaño llamativo y un sabor agradable.

El negocio está ubicado en una zona de alto flujo vehicular, ya que por ahí pasan los distintos medios de transporte que se dirigen a la Galería Santa Helena, que es un centro de abastos muy conocido en la ciudad.

El personal que manejan es de 4 a 5 personas, dependiendo del día de la semana en que se esté atendiendo, por lo que así mismo se requiere el personal a laborar.

El proceso de atención en este negocio va desde solicitar el pedido, cancelarlo en la caja y esperar que se lo lleven a la mesa, con una espera promedio de 15 a 20 minutos, dependiendo del flujo de clientes.

Su servicio a domicilio no es el mejor, ya que los clientes, en su mayoría visitan el negocio.

FasTasty podría adoptar estrategias de Otto hamburguesas como por ejemplo la variedad en las hamburguesas, crear un menú infantil, que llame la atención del público de menor de edad.

Bravo's

Ubicado en la Calle 14 B No. 40 B 04 en el Barrio El Guabal, con sede recientemente inaugurada en la Calle 5 No 43-20 del Barrio El Lido, Bravo's es un negocio con más de 9 años de antigüedad en el sector, con un amplio reconocimiento por el tamaño de las porciones de sus platos.

En el portafolio de Bravo's se pueden encontrar platos que van desde \$4500 hasta \$35000, nombrando un sándwich sencillo, que es el de menor precio, hasta una hamburguesa realmente grande que alcanza para cuatro personas.

El establecimiento tiene gran reconocimiento por servir porciones exageradas de comida, entre los cuales están las "salchipapa torre", "Perro de 1 metro", entre otros que solo con sus nombres, ya podemos imaginar el tamaño de las porciones.

Bravo's está muy bien posicionado en el sector, ofreciendo aparte del portafolio de comidas rápidas tradicional, un portafolio de asados y bebidas que complementan la demanda de los consumidores de la zona.

Una de las estrategias de promoción que manejan muy bien son las redes sociales, en especial Facebook, donde constantemente generan contenido para la página. Entre las estrategias de promoción que maneja Bravo's, se encuentra "La Competencia de Glotones", que es un concurso donde se reta a los participantes a comer varias porciones o una porción gigantesca de un plato en especial, teniendo como primer premio una remuneración de \$200.000 en efectivo para la primera persona que termine con el enorme plato, teniendo un costo de \$15000 de inscripción por participante. Este concurso tiene una gran acogida entre los participantes ya que vea tras vez que tiene lugar esta competencia, mínimo de 10 a 15 personas concursan por llevarse el premio mayor.

El portafolio de Bravo's es atractivo por el tamaño de las porciones, pero debido al volumen tan alto que manejan de pedidos y de la alta utilización de insumos en la preparación de los platos, tiende a caer en una disminución paulatina de la calidad de los productos, ya que se usan insumos, que aunque son de una calidad estándar, se sirven con procesos rápidos que no permiten acercarse a un producto un poco más gourmet.

Bravo's cuenta con una planta de más de 8 empleados entre los que se encuentran meseros, cajeros y cocineros, que constantemente atienden la alta afluencia de público del negocio.

Entre las estrategias que FasTasty Burger podría adoptar de Bravo's es ofrecer promociones atractivas para los visitantes, no tanto como "concursos de glotones" o algo parecido, ya que las porciones desmesuradas no son la principal oferta de FasTasty Burger, sino en descuentos entre días de semana, combos paga menos u

ofrecer gratis alguno de los productos por la compra de otro, entre otras. Por otro lado, FasTasty Burger debe incursionar en las redes sociales para aumentar el mercado objetivo al que quiere llegar, lo cual es una estrategia de muy buen resultado para Bravo's.

Tabla No.2 Evaluación y comparación de Benchmarking

Empresa Concepto	Tiempos de Entrega	Precio	Presentación del Negocio	Presentación del Producto
Wander Burger	20 minutos	Desde \$3.500 a \$15.000	Presentación Estándar, La cocina queda dentro del local	Porciones amplias, con gran cantidad de salsas y adiciones.
Otto Hamburguesas	25 minutos	Desde \$7.000 a \$15.000	Presentación Media, cerca (Una cuadra) a un centro de abastos. (Galería Santa Elena)	Buena presentación, porción grande, platos con acompañante.
Bravo's	30 minutos	Desde \$4.500 a \$35.000	Aunque la cocina es aparte de los clientes, se presenta hacinamiento en la parte de las mesas cuando hay mucho flujo de clientes.	Porciones desmesuradas, verduras en pedazos muy grandes, que generan mala presentación, en algunas ocasiones los insumos son de baja calidad.
FasTasty Burger	20 minutos	Desde \$3.000 hasta \$7.000	Presentación Media, Avenida Principal, al lado de dos restaurantes, pasan algunos habitantes de la calle en el sector.	Porciones medias, buena presentación, en algunos productos la porción es muy exacta..

Tabla No. 3 Matriz del Perfil Competitivo

			FASTASTY BURGER		WANDER BURGER		OTTO HAMBURGUE SAS		BRAVO'S	
	FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	Participación en el mercado	0,20	1	0,20	3	0,60	2	0,40	3	0,60
2	Precios	0,02	2	0,04	1	0,02	1	0,02	1	0,02
3	Posición financiera	0,30	1	0,30	4	1,20	3	0,90	4	1,20
4	Calidad del producto	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30
5	Lealtad del cliente	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10	1	0,10
6	Imagen de marca	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4	0,40
7	Ubicación del Negocio	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
8	Innovación	0,10	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
	Resultado del diagnóstico	1,00		1,60		2,96		2,56		2,98

	Ponderación
0	La tendencia a cero es nada importante
1	La tendencia a uno es muy importante
	Valor
1	Aspecto por mejorar más relevante
2	Aspecto por mejorar menos relevante
3	Ventaja cualitativa menor
4	Ventaja cualitativa mayor

5.5 Radares de Benchmarking por negocio

Grafico 9. Wander Burger

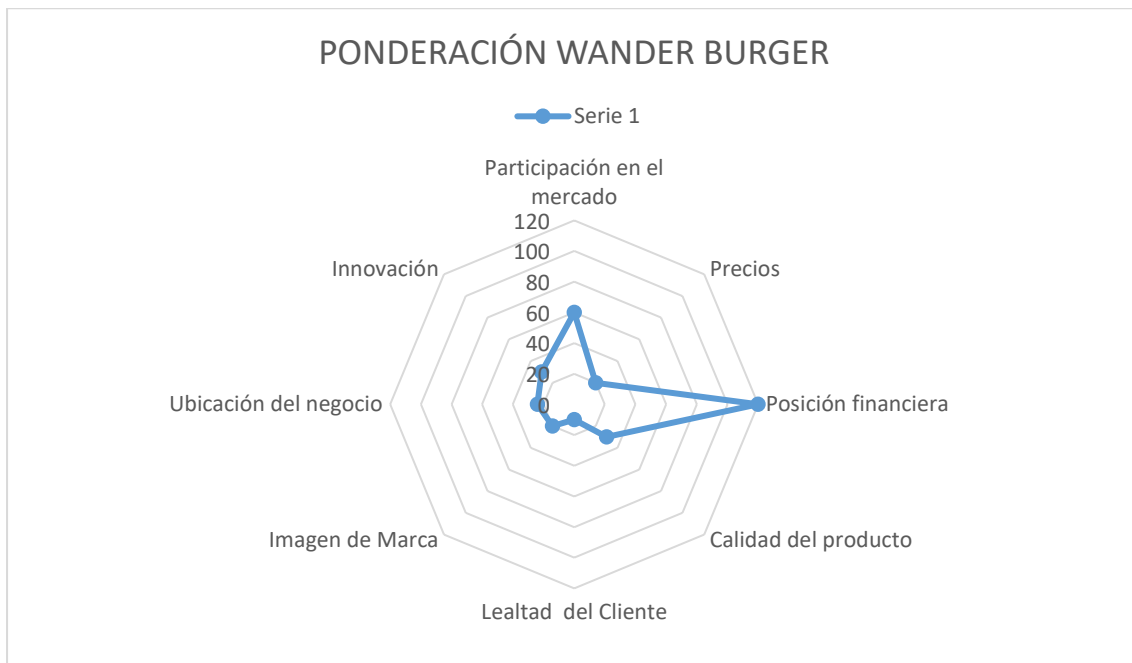


Gráfico 10. Otto Hamburguesas

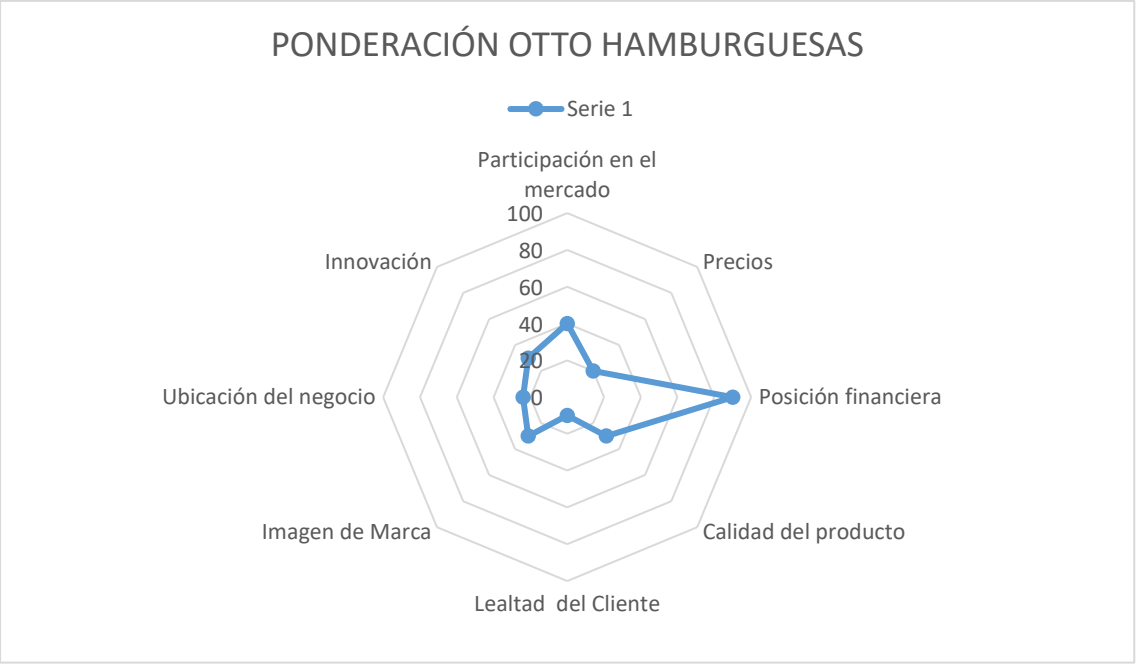


Gráfico 11. Bravo's

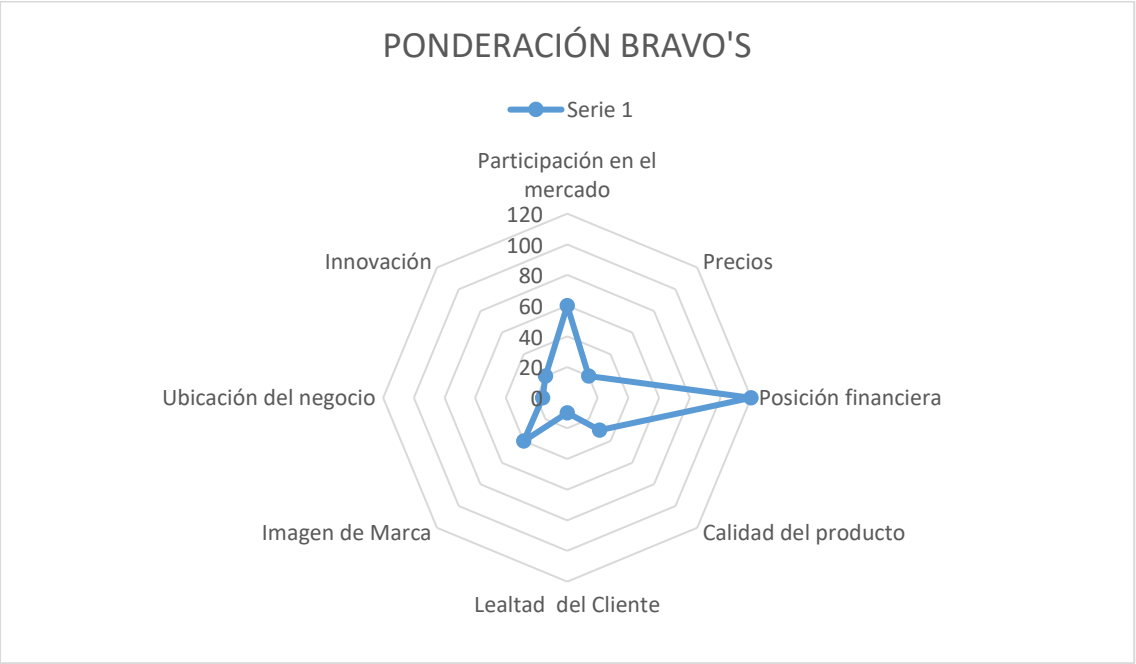


Gráfico 12. Fastasty Burger

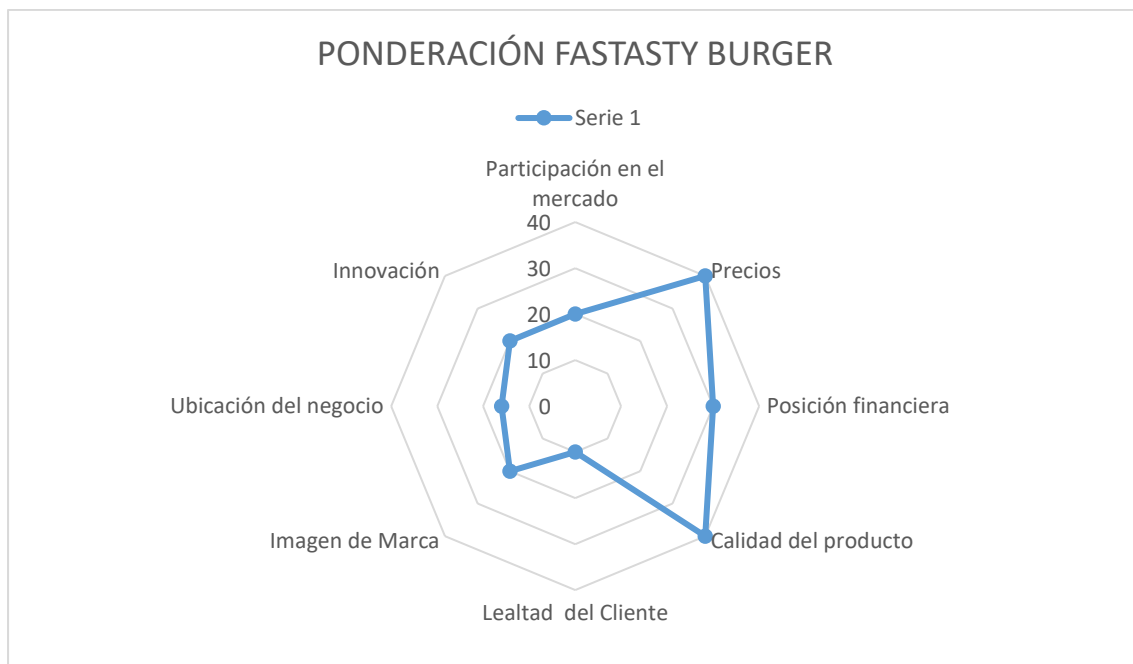
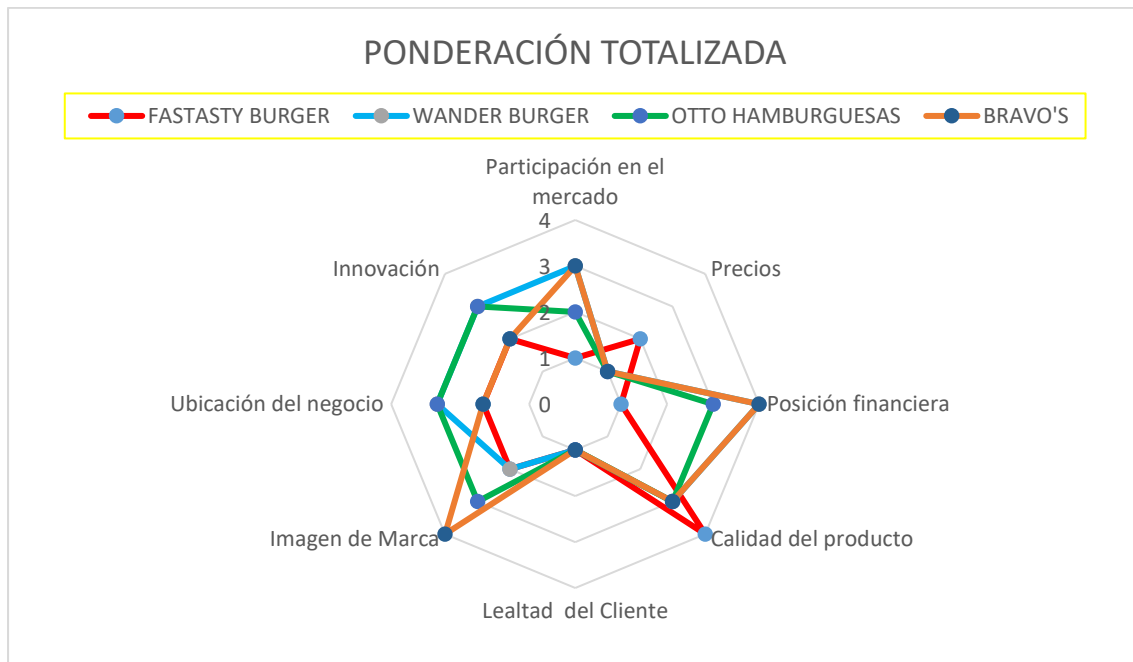


Gráfico 13 Ponderación Total



Analizando los competidores que se han evaluado en el Benchmarking, FasTasty Burger debe asesorarse financieramente para realizar una inversión importante en el negocio, si quiere obtener mejores resultados en ventas y posicionamiento del mercado, que son las variables en que se encuentra en desventaja frente a sus competidores. La idea de FasTasty Burger es crecer junto con el comportamiento del mercado de las comidas rápidas, el cual tiene mucho potencial a nivel local y regional, que en el momento serían el mercado objetivo que FasTasty Burger tendría.

Para fidelizar el cliente, FasTasty Burger debe aplicar estrategias con bases de datos. En el momento FasTasty Burger no dispone de estas bases de datos. Lo primero es elaborar una base de datos con la información que pueda recaudar de los clientes que visitan diariamente el establecimiento y desarrollar productos, variaciones, combos y demás estrategias que permitan atender las necesidades puntuales de los comensales.

En ese orden de ideas, FasTasty Burger debe innovar con productos que se acomoden a las necesidades de su público objetivo, ya que el mercado de las comidas rápidas ofrece infinidad de variedades en este sentido.

6. ANALISIS INTERNO

Un análisis interno para empresas en activo se puede realizar de distintas maneras, una forma de hacerlo es a través del siguiente proceso:

Determinar la información que se quiere recabar sobre la empresa, normalmente, los factores sobre los que se suele recabar información son los siguientes:

Factores comerciales: productos o servicios (gama y características), nuevos lanzamientos previstos, estructura de las ventas (por productos, por clientes, por mercados), clientes (segmentos, concentración, clientes cautivos), marcas y protección de estas, red comercial, fuerza de ventas, publicidad y promoción, imagen de la empresa, etc.

Factores técnicos/productivos: nivel tecnológico, maquinaria e instalaciones, productividad, calidad obtenida, acuerdos y licencias, gestión de compras, control y gestión de stocks, planificación de la producción, control de costes. Seguridad e higiene, etc.

Factores humanos y de gestión: estructura jurídica o accionarial, tipo de gestión, estilo de dirección, organización, reparto de responsabilidades, nivel de formación y experiencia de la plantilla, conocimientos de gestión, capacidad del equipo directivo, clima y motivación, etc.

Factores financieros: liquidez, rentabilidad, solvencia, capacidad financiera, margen comercial, periodo medio de cobro y pago, nivel de morosidad, etc.³⁰

6.1 Diagnostico del Proceso Administrativo

6.1.1 Planeación

A continuación, se definen La Misión y Visión de FasTasty Burger.

6.1.1.1 Misión

Brindar un espacio agradable para la familia, donde se ofrezcan platos de rápida y fácil preparación, para atender a todos sus comensales.

6.1.1.2 Visión

Para el año 2020 ser una de las empresas reconocidas a nivel del oriente de la ciudad de Cali, por su amplio portafolio en el negocio de comidas rápidas, logrando una estabilidad financiera para sus propietarios y empleados.

³⁰ Libro: Proyectos de negocio, Capítulo 3, Metodología para elaborar planes de negocio, sección 2, Análisis interno. Recuperado de www.eoi.es

Los empleados de FasTasty Burger tienen presente la misión y visión de la empresa, más en su ambiente externo, no se evidencia el conocimiento de estas.

Los procesos en la empresa han sido definidos claramente, ya que sus empleados tienen pleno conocimiento de cómo se prepara cada plato y el esquema de servicio al cliente que se ha aplicado al mismo. Uno de los factores claves del éxito de FasTasty Burger es la atención al cliente, que conlleva una muy buena calidad de sus productos, que en el sector ha sido uno de los estándares que manejan los negocios de comida que se desempeñan en él.

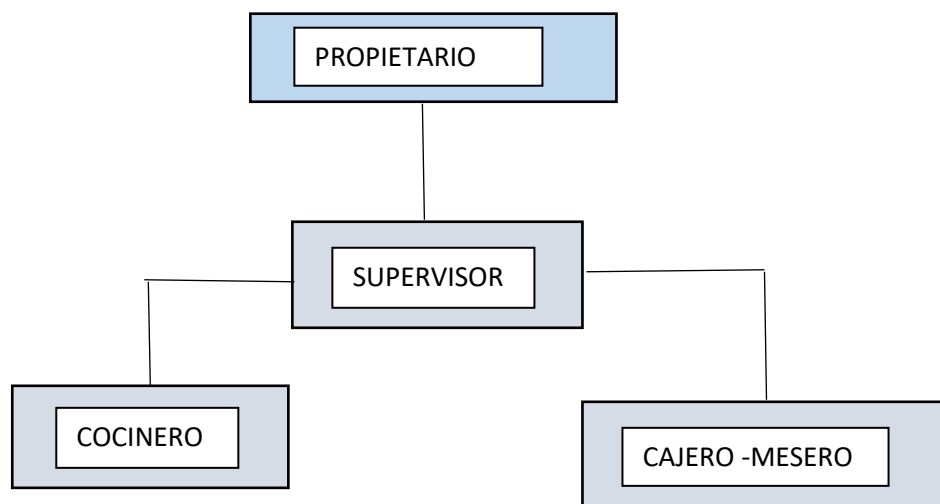
La planeación no ha sido uno de los fuertes de FasTasty Burger, ya que, por ser un negocio familiar, el cual se inició empíricamente, no tuvo en sus inicios un proceso formal de planeación.

Las decisiones a nivel interno de la empresa y de cada una de sus áreas, se toman teniendo en cuenta las opiniones, sugerencias, planes y demás elementos que su gerente y propietario pueda aportar, el cuál escucha sugerencias y opiniones de sus empleados.

6.1.2 Organización

La empresa FasTasty Burger está conformada por una estructura lineal, ya que las decisiones se toman desde la cabeza de la organización y se transmiten a sus empleados.

Figura No. 2 Organigrama Actual



En FasTasty Burger se quiere conformar un área de mercadeo y ventas, un área de servicio al cliente, y un área de producción, aunque son un poco incipientes, ya que no existen de manera formal, interactúan entre sí para llegar a un buen funcionamiento de la empresa. Aunque cada una de las áreas está dirigida por el propietario y gerente de la organización, se tiene muy en cuenta la opinión de los empleados, ya que son los que están continuamente de cara al cliente.

6.1.3 Dirección

El estilo de dirección de FasTasty Burger es Institucional, ya que el directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado, ya que propicia un buen clima laboral, motiva al personal dándole indicaciones de cómo mejorar los procesos y manejar el estrés que conlleva la actividad.

La empresa es dirigida por el propietario, el cual se encuentra a la altura de sus funciones, ya que es postulante a grado de Administrador de empresas de la Universidad del Valle, y ha laborado en varias empresas en el área comercial, sin desatender el negocio de las comidas rápidas que desde hace más de 15 años ha sido uno de sus proyectos más elaborados.

Se puede decir que la dirección de Fastasty Burger es eficaz, ya que en los años de trayectoria del negocio, desde que se llamaba Pizza “Huck”, ha logrado sostener la razón de ser del negocio y mantenerlo en el mercado.

6.1.4 Evaluación y Control

La empresa FasTasty Burger no tiene un sistema de control definido para su gestión, ya que aún los procesos se manejan de manera convencional, no hay un esquema formalizado para llevar el control de la gestión que se realiza a diario. No se han implementado indicadores que permitan medir los resultados de esta.

Se sugiere implementar libros contables, hojas de cálculo sencillas para el ingreso de las ventas diarias, llevar un registro de los pedidos que diariamente se toman en el establecimiento y llevar un registro claro de las facturas de compra que generan los proveedores para realizar cruces de información entre compras y ventas que permitan obtener información acerca de la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, en cuanto al área de promoción y mercadeo, realizar una medición constante donde los clientes entreguen datos importantes acerca de la atención, la calidad de la comida, los tiempos de entrega, el precio de los productos, entre otros, que contribuyan al mejoramiento continuo de las operaciones de FasTasty Burger.

6.2 Análisis de la Cultura Organizacional

Los valores que caracterizan el desempeño del personal de FasTasty Burger son:

- Humildad
- Integridad
- Respeto
- Lealtad
- Amabilidad
- Liderazgo

Estos valores se han aplicado desde sus inicios en la organización, llevando a sus empleados a interiorizar cada uno de ellos con el fin de promover su crecimiento personal y el de la empresa como tal, resaltando entre la competencia por su calidez y buen clima organizacional.

El querer ser de FasTasty Burger es propender por el desarrollo personal y profesional de cada uno de sus colaboradores, llevándolos a una satisfacción personal por los logros adquiridos dentro de la organización, que se han podido aplicar en sus vidas mismas.

6.3 Análisis de la gestión de las funciones de la empresa

A continuación, se presentan cada una de las áreas de la empresa FasTasty Burger, y que función corresponde a cada una de ellas.

Mercadeo y ventas

En el área de mercadeo y ventas, la cual está integrada prácticamente por el propietario, se encarga de realizar contactos con empresas para la atención de eventos, refrigerios, reuniones sociales y demás campos donde la comida rápida de FasTasty Burger pueda aplicar. El propósito de esta área es ampliar y mantener el campo de acción de FasTasty Burger, por medio de promoción con volantes, contactos en empresas, a nivel de relaciones interpersonales, eventos familiares, redes sociales, entre otros grupos de interés que puedan acrecentar el mercado al que FasTasty Burger pueda llegar.

Servicio al cliente

El área de servicio al cliente de FasTasty Burger está conformada por un supervisor, quien está al tanto de los requerimientos de los clientes que llegan al negocio, atendiéndolos, tomando los pedidos y transmitiendo la información al cocinero, quien se encarga posteriormente de elaborar el pedido y entregarlo nuevamente al supervisor para hacer entrega al cliente. De este equipo de servicio al cliente también hace parte del cajero, quien tiene el control del dinero que entra y sale del negocio.

Producción

El área de producción de FasTasty Burger está conformado por el cocinero, quien es el encargado de realizar los pedidos de los insumos semanalmente, tener contacto con los proveedores, organizar los alimentos de manera que se puedan usar de manera practica en el negocio, y tomar los pedidos que entrega el personal de servicio al cliente, para cocinarlos y entregarlos en un tiempo promedio de 15 minutos por pedido, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente, buscando nuevas maneras de disminuir el tiempo de entrega de los platos.

6.3.1 Gestión y situación contable y financiera

Cuadro No.6 Ventas Por semana

Precio	Unidades por semana.	Total
4000	60	240000
6000	40	240000
4000	35	140000
4000	50	200000
4000	95	380000
		1200000
		4800000

Cuadro No.7 Proyección de ventas

VENTAS HISTORICAS	2017 EN COP	% Variación	VENTAS PROYECTADAS 2018 EN COP	
ENERO	1.800.000		2.991.667	ENERO
FEBRERO	2.300.000	27,78%	3.822.686	FEBRERO
MARZO	2.500.000	8,70%	4.155.093	MARZO
ABRIL	2.800.000	12,00%	4.653.704	ABRIL
MAYO	2.400.000	-14,29%	3.988.889	MAYO
JUNIO	3.000.000	25,00%	4.986.112	JUNIO
JULIO	3.200.000	6,67%	5.318.519	JULIO
AGOSTO	2.900.000	-9,38%	4.819.908	AGOSTO
SEPTIEMBRE	3.500.000	20,69%	5.817.130	SEPTIEMBRE
OCTUBRE	3.800.000	8,57%	6.315.741	OCTUBRE
NOVIEMBRE	3.500.000	-7,89%	5.817.130	NOVIEMBRE
DICIEMBRE	4.200.000	20,00%	6.980.556	DICIEMBRE
CALCULO MES BASE	2.991.667			

Se ha realizado una proyección en ventas con base en las cifras históricas que presenta la empresa hasta el momento, teniendo meses de preferencia por parte de la clientela, que hace que las ventas tengan un buen comportamiento, como en diciembre y octubre respectivamente.

A continuación, se presenta el activo fijo de la empresa, que a la fecha de hoy está avaluado en \$7'160.000.

Cuadro No. 8 Activos

Muebles, maquinarias y equipo	
1 carro de perros en acero inoxidable Kafesuav	\$2'500.000
32 sillas Rimax	\$1'000.000
8 mesas Rimax	\$560.000
1 refrigerador industrial	\$2'500.000
1 vitrina de Calefacción	\$600.000
Total	\$7'160.000

Cuadro No.9 Balance General

BALANCE		
ACTIVO		
Caja	\$	250.000
Bancos	\$	0
Cuentas Ahorros/CDTs BMM	\$	0
Cuentas por cobrar a clientes	\$	0
Inventarios	\$	500.000
Otras cuentas del activo corriente	\$	0
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$	750.000
Inmuebles	\$	
Muebles, maquinaria y equipo	\$	7.160.000
Vehículos	\$	0
TOTAL ACTIVO FIJO	\$	7.160.000
Otros activos	\$	0
TOTAL ACTIVO	\$	7.910.000
PASIVO		
Créditos para Capital de Trabajo	\$	0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	0
Créditos bancarios para activos fijo	\$	0
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$	0
TOTAL PASIVO DEL NEGOCIO	\$	0
PATRIMONIO	\$	7.910.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$	7.910.000

En el Balance General podemos observar la descripción de los activos fijos y capital de trabajo actual, el cual se tiene proyectado a crecer en un 25% cada año, según cálculo del Gerente-propietario, realizando inversiones a corto y mediano plazo, buscando fuentes de financiación para llevar a cabo cada uno de los proyectos.

Los indicadores financieros que se presentan a continuación nos entregan una radiografía completa de la empresa, donde observamos que cada 10 días se surte el negocio, con el fin de mantener los productos frescos para la elaboración de los platos ofrecidos.

El Margen de Ventas es satisfactorio, con un margen de utilidad en las ventas del 27,2%, con el propósito de manejar economía de escala para la reducción de costos de producción.

Cuadro No. 10 Indicadores Financieros

Indicadores Financieros	
Capital de trabajo	\$750.000
Liquidez Corriente (Act cte/Pas Cte)	1
Rotación de inventario 30(costos ventas/inventario)	10
Margen de ventas (Utilidad bruta/Ventas)	27,2
Rentabilidad patrimonio(U.O/Patrimonio)	15,1

Cuadro No. 11 Estado de Resultados Marzo 2018

ESTADO DE RESULTADOS (GASTOS OPERATIVOS)		
(+) Ingresos por ventas al contado	\$	4.391.667
Recuperación ventas a crédito	\$	0
(-) Costo de ventas	\$	1.500.000
Utilidad Bruta (Ventas totales - costo de ventas)	\$	2.891.667
Gastos Operativos		
Salarios	\$	1.500.000
Alquiler	\$	45.000
Servicios Públicos	\$	30.000
Impuestos	\$	0
Transporte	\$	20.000
Gastos Financieros	\$	0
Otros gastos	\$	50.000
Imprevistos	\$	50.000
Total gastos operativos	\$	1.695.000
Utilidad Neta	\$	1.196.667

6.3.2 Gestión y situación comercial

6.3.2.1 Mercados y productos

Las marcas más fuertes, que compiten por un mercado cada vez más grueso e interesante, se ingenian la manera de crear novedosas estrategias, de expandir sus menús con la introducción de alguna receta que se ajuste a las tendencias, de sorprender a los clientes con locales más modernos, con una atención más eficiente y hasta con un sistema de pedidos y de publicidad que incluye los nuevos canales o medios de comunicación, como las redes sociales, con el fin de satisfacer las exigentes necesidades de los consumidores y lograr mantenerse posicionados en un mercado tan cambiante.³¹

Los clientes FastTasty Burger son habitantes de la localidad del sur – oriente de Cali, ubicados en la comuna 10, más precisamente entre calles 23 y 25 y entre carreras 24 y 27, en los barrios Las Acacias, Santa Helena, Aranjuez, Santa Mónica popular, entre otros.

Los consumidores se caracterizan por pertenecer a los estratos 3 y 4 principalmente. Son personas que cuentan con ingresos medios, que buscan alimentarse de una manera rápida, saludable y nutritiva, características que ofrecen los productos de FastTasty Burger, además salen a comer con frecuencia, debido a que trabajan en horarios extensos y que, por motivos de cansancio o tiempo, les es dispendioso dedicar tiempo a la cocina.

Las familias de consumidores se componen de padres y madres entre los 25 a 49 años que buscan cuidar la salud personal y familiar, además desean inculcar buenos hábitos alimenticios en sus hijos que comprenden las edades entre los 5 a 14 años. Las mujeres solteras, profesionales y en algunos casos cabezas de hogar también encajan dentro del perfil del consumidor de FastTasty Burger, debido a que su tiempo para cocinar y dedicación a su familia es limitado. Otro nicho al que se dirige la empresa son los solteros(as) profesionales activos laboralmente, mayores de 25 años, con capacidad adquisitiva media y requieran de un plato sencillo para la noche.

6.3.2.2 Gestión Comercial

En FastTasty Burger se han establecido objetivos de ventas mensuales con crecimientos porcentuales adecuados al mercado que se está manejando en la actualidad.

Los precios de los productos se fijan teniendo en cuenta los precios de la competencia, sabiendo además que FastTasty Burger compite con calidad de producto principalmente.

³¹ “Comidas Rápidas, un negocio con gran apetito”, Revista Dinero, 15/12/2016, recuperado de : www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/el-negocio-de-la-comida-rapida-en-colombia/240022

La promoción del negocio en este momento se realiza mediante volantes impresos, que se reparten a los transeúntes que van pasando por el negocio, también en redes sociales se ha hecho un trabajo, pero mínimo, ya que no se cuenta con una persona dedicada a producir contenido e impulsar este canal publicitario, aparte del tradicional canal voz a voz que ha logrado traer una gran mayoría de clientes.

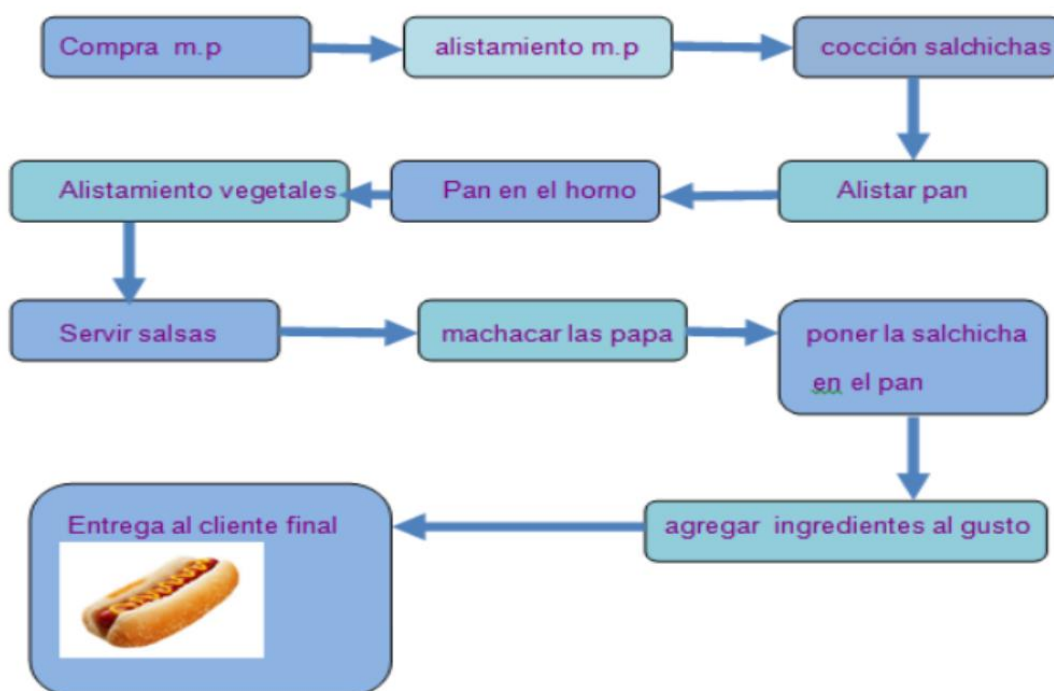
6.3.3.1 Proceso de Producción

En FasTasty Burger, el proceso de producción de las comidas rápidas que se elaboran es muy similar, en resumen, solo varían los ingredientes que se utilizan, ya que todo se prepara desde una misma estación de cocción y preparación, para ser empacado y luego servirlo al cliente.

El personal que participa del proceso productivo es principalmente la persona que cocina y el que atiende y entrega el pedido, en la totalidad del proceso de preparación y entrega, el tiempo que toma es de 15 a 20 minutos.

A continuación se describe uno de los procesos de producción, que en este caso es el del perro caliente:

Figura No.3 Proceso productivo perro caliente



Como se observa, entre las fases que corresponden a la elaboración del producto, registramos 11 pasos para que finalmente el consumidor disfrute de un plato preparado de muy buena calidad.

La productividad del negocio en general se cataloga como buena, ya que los empleados están comprometidos con el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, adecuándose a la visión impartida por su gerente – propietario.

6.3.3.2 Mantenimiento de equipos locales

Diariamente FasTasty Burger realiza mantenimiento y limpieza a la maquinaria que se utiliza, ya que de las buenas prácticas de higiene y la adecuada manipulación de los equipos depende entregar un producto de buena calidad y una excelente atención al cliente. En esta labor participan todos los empleados de la empresa, realizando cada uno una función de limpieza o mantenimiento de equipos. En el momento que alguno de los equipos requiera de un mantenimiento especializado, se consulta a un técnico en este tipo de maquinaria para dar solución inmediata a cualquier anomalía.

6.3.4 Gestión de Suministros

La función de compras está centralizada en cuanto a los insumos y suministros de la empresa, ya que la persona encargada de supervisar el funcionamiento del negocio, es quien se encarga de estar al tanto de las necesidades y requerimientos en cuanto a insumos se refiere. Esta persona tiene la función de velar por el abastecimiento constante del negocio y de la regulación en la utilización de estos recursos.

En el momento la información no está organizada por proveedor, aunque las facturas de compra se guardan constantemente para tener un control empírico de los gastos e inversión que se hace al negocio.

No se evidencia un control de inventarios constante, ya que se tiene un cálculo de los insumos que se gastan a diario y de los que se deben comprar para el siguiente día.

En cuanto a la inversión en maquinaria, equipos, mobiliario y demás elementos muebles que demande el negocio, se comunica directamente al gerente – propietario para estudiar la viabilidad de este tipo de inversiones y llevarlas a cabo posteriormente.

6.3.5 Gestión de los sistemas de información

El sistema de comunicaciones en FasTasty Burger funciona de manera lineal y participativa, ya que en el momento de realizar algún comunicado o entregar información a los empleados de la organización, el gerente – propietario se encarga de difundir algún tipo de información, la cual, dependiendo de sus características se

discute con el resto de los empleados para la toma de decisiones, o simplemente se aplica dada la orden del superior.

Las comunicaciones se hacen verbales, no existe una formalidad en la manera de comunicarse en la empresa.

Los empleados se conocen entre sí, tienen una buena relación y trabajan en conjunto para la consecución de objetivos.

6.3.6 Clima Organizacional y Salud Ocupacional

El Clima laboral de FasTasty Burger es bueno, ya que los empleados se encuentran a gusto con su puesto de trabajo, ya que se acomoda a sus necesidades actuales, pero tienen la visión de mejoramiento continuo y formalidad en su contratación. El personal se considera un elemento valioso dentro de la organización, ya que, sin ellos, no sería posible el funcionamiento de FasTasty Burger como empresa.

Las relaciones humanas están fundadas en el respeto por la otra persona, realmente no se han presentado casos de ausentismo laboral. Las condiciones de los puestos de trabajo no propician enfermedades laborales o accidentes, ya que el personal se encuentra capacitado para realizar cada una de sus funciones.

6.3.7 Gestión de Recursos Humanos y Administración de personal

Los Recursos Humanos dentro de FasTasty Burger son parte esencial del desarrollo de la organización, aunque actualmente el proceso de selección, contratación y capacitación es muy informal, se trata de brindar un ambiente adecuado para el desarrollo de las funciones de cada colaborador.

Actualmente no se hace selección de personal, ya que las personas que laboran en la organización son personas recomendadas y/o familiares del gerente-propietario. La selección se realiza de manera empírica, ya que no se requiere de experiencia en el área de comidas rápidas, solamente se necesita “disposición de aprender y ganas de trabajar”, como lo reza su gerente-propietario. El personal que ha ingresado a la organización se capacita en un plazo máximo de una semana para aprender a conocer todos los procesos que se realizan dentro de FasTasty Burger, ya que en el evento de faltar alguno de los miembros del equipo, todos estén en condiciones de reemplazarlo.

No existe una contratación formal, solamente se realiza de manera verbal con pago semanal por turno laborado.

6.4 Conclusión del Análisis Interno de FasTasty Burger

Teniendo en cuenta las variables analizadas en la parte interna de FasTasty Burger, se puede concluir:

- La empresa no cuenta con una estandarización de procesos que permita optimizar los recursos que se utilizan y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- La estructura de FasTasty Burger no está definida como tal, aunque los empleados dicen estar a gusto con sus funciones y actividades, tienen una visión a futuro de aumentar los ingresos que reciben por sus funciones dentro de la organización.
- La contratación del personal es un aspecto por mejorar, ya que a medida que la empresa crezca, se debe formalizar este proceso, para cumplir con las exigencias normativas acerca de este ámbito.
- El proceso productivo de FasTasty Burger se ciñe a los procesos comunes de cualquier negocio de comidas rápidas, sin dejar de lado el mejoramiento continuo en el proceso de entrega del producto final, reduciendo los tiempos y costos de preparación.
- FasTasty Burger debe explorar nuevas opciones de Proveedores, que brinden precios más competitivos, aumentando su volumen de compras para lograr un mayor poder de negociación con los proveedores.
- La empresa debe mantener la calidad de los insumos que maneja, ya que en ningún momento debe dejar de lado esta buena práctica, ya que los clientes han manifestado estar contentos con el sabor de los ingredientes.
- FasTasty Burger debe diversificar su portafolio de productos, creando combinaciones de los que ya existen, u ofreciendo nuevos productos de características similares y una carta de bebidas para acompañar sus platos.
- El volumen de ventas ha tenido un aumento sustancial en el último año, ya que su posicionamiento en la zona ha crecido, generando recordación en los clientes más fieles del establecimiento, que cada semana lo visitan.
- En la parte financiera, FasTasty Burger debe buscar nuevas fuentes de financiación, que permitan su crecimiento y fortalecimiento en el mercado de las comidas rápidas, ya que hasta ahora el negocio ha sobrevivido como tal, y ha crecido a un ritmo lento.
- En cuanto a evaluación y control, FasTasty Burger tiene varias deficiencias, como por ejemplo no tener un control diario de sus ventas de manera organizada y constante, lo que no permite realizar mediciones objetivas sobre el comportamiento del negocio, y de sus indicadores como tal.

- Las instalaciones del negocio deben adecuarse de una manera práctica, ya que los clientes en ocasiones tienen sugerencias de reorganización del mobiliario de una manera más cómoda tanto para los trabajadores, como para los comensales.

6.5 Debilidades

- Los clientes del FasTasty Burger son ocasionales, no se tiene base de datos de los clientes para generar una relación más cercana con ellos.
- Es una empresa pequeña, iniciativa de dos familiares, con una inversión inicial de \$5'000.000
- Como competencia normal, se identifican dos restaurantes en la zona, con productos sustitutos como carne a la llanera y asados.
- El producto es un factor diferenciador ya que los asados y las otras ofertas no se asemejan a las comidas rápidas de FasTasty Burger.
- A pesar de tener similitudes como el precio, factores como tiempo de respuesta, variedad en el producto, plaza, promociones permiten que la competencia tenga un precio mayor sin complicaciones, sin embargo, por la sencillez de FasTasty Burger el precio suele ser más bajo.
- La plaza de FasTasty Burger es sencilla, si bien cumple con las condiciones higiénicas, el ambiente no está decorado de una manera única y diferenciadora, a diferencia del restaurante de Carne a la llanera el cual es un lugar amoblado de acuerdo a las otras franquicias de la marca lo que genera recordación.
- No se tienen definidas promociones por tiempo, cantidad o producto, por lo que las promociones no están definidas como tal.

6.6 Fortalezas

- Se ha tenido una lealtad del cliente ante la compañía ya que la atención que se les ha brindado ha permitido generar familiaridad con la marca y se sienten satisfechos al saber que son alimentos frescos.
- Siendo una compañía pequeña, nueva en el mercado tiene la ventaja de tener una trayectoria en el Mercado de las comidas rápidas, mediante los otros negocios existentes, mencionados en la historia de la empresa.
- Debido a la competencia del sector FasTasty Burger tiene claridad en que su diferenciador es el servir la comida rápida de la forma más saludable, lo que en la competencia ya conocen los clientes.
- La mayor fortaleza de FasTasty Burger es que a medida de que el cliente conoce todo el portafolio de platos que ofrece, sugiere nuevas presentaciones que dan ideas de nuevos productos.
- Los productos de “FasTasty Burger “manejan precios acordes al sector en donde se encuentra ubicado el negocio, son coherentes a la calidad de los productos y el servicio.
- FasTasty Burger se encuentra ubicado en el sur oriente de la ciudad, en el barrio Las Acacias, en la Carrera 23 No. 24 B 56, comuna 10 de Cali. En un sector conocido por la carne a la llanera que venden los restaurants aledaños.
- Se ha manejado promociones que han dado resultado, de igual forma se dará prioridad al producto Estrella combo ***FasTasty Burger*** del negocio para hacer una mejor captación de clientes.

6.7 Análisis MEFE Y MEFI

Tabla No.4 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

AMENAZAS	PONDERACIÓN	VALOR GRUPO	
		1	TOTAL
Productos sustitutos, comidas más elaboradas	0,0325	1	0,0325
Precio de la competencia	0,2775	1	0,2775
Variedad en el menú de la competencia	0,0325	1	0,0325
Poca Receptividad en los clientes empresariales	0,0325	1	0,065
Fortalecimiento de la competencia	0,125	1	0,25
OPORTUNIDADES			
Crecimiento de nuevos mercados	0,275	4	0,25
Gusto de los consumidores por nuevos desarrollos aplicados a las nuevas tendencias en comida rápida (combinaciones sándwiches, otros platos, variedad en los que ya existen)	0,1875	3	0,75
Realización de convenios con empresas para atención de eventos.	0,0375	4	0,5
			2,1575

Tabla No.5 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	VALOR GRUPO 1	TOTAL
Posición geográfica y/o Ubicación (zona comercial de alto tráfico)	0,043478261	3	0,17391304
Capacidad instalada (maquinaria y equipos)	0,057971014	3	0,23188406
Materias primas de buena calidad.	0,057971014	3	0,23188406
Mano de obra calificada.	0,043478261	3	0,17391304
Receptividad hacia el cambio	0,043478261	4	0,17391304
DEBILIDADES			
Desconocimiento de la competencia (precios, costos, cumplimiento entregas.	0,057971014	1	0,05797101
No existe un departamento comercial estructurado	0,101449275	1	0,10144928
Bajo poder de negociación	0,101449275	1	0,10144928
Desconocimiento del Mercado	0,086956522	2	0,17391304
Los clientes son ocasionales, no se tiene base de datos de los clientes para generar una relación más cercana.	0,101449275	1	0,10144928
No se tienen definidas promociones por tiempo, cantidad o producto	0,057971014	1	0,05797101
Es una empresa pequeña	0,072463768	1	0,07246377
La plaza de FasTasty Burger es sencilla	0,072463768	1	0,07246377
se identifican productos sustitutos como carne a la llanera y asados.	0,057971014	1	0,05797101
			1,95652174

6.7.1 Análisis Matriz MEFE

De acuerdo con las cifras que arroja la matriz MEFE, hablando de una calificación general del factor externo por encima de 2, FasTasty Burger se encuentra en este momento en una situación de vulnerabilidad con el mercado, ya que su oferta de productos no tiene mucha diferencia con los demás productos que ofrecen los competidores y el mercado en general. Por otro lado, FasTasty Burger debe trabajar en temas de precio, promoción publicidad entre otras variables que le permitan lograr una mayor participación en el mercado.

Los factores externos en general afectan de manera interna la organización, ya que su funcionamiento, afectación del entorno y participación en el mismo dependen en buena forma de lo que esté aconteciendo con su alrededor.

Existen factores externos que la organización no puede controlar, como el gusto de los consumidores, el movimiento de la economía, entre otros; ante estos factores FasTasty Burger solo puede desarrollar estrategias que le permitan hacer frente a los

embates que se presenten para salir avante a cada situación que se genere en la cotidianidad.

6.7.2 Análisis Matriz MEFI

Según los resultados que arrojan las cifras de la matriz MEFI, logrando una calificación de 1,95, se puede observar que FasTasty Burger tiene más debilidades que fortalezas en este momento. Entre esas debilidades, se puede ver que el desconocimiento del mercado y la falta de estudio de la competencia derivan en otras situaciones que podrían afectar de manera negativa la organización, ya que, al tener poco conocimiento de estas variables tan importantes para una empresa, dejan de desarrollar estrategias que le permitan alcanzar los objetivos institucionales y por consiguiente llevar al deterioro interno de la organización.

Entre las fortalezas de la organización, se encuentran elementos importantes como la ubicación del negocio, receptividad hacia el cambio, entre otras, que, si FasTasty Burger logra aprovechar, puede cambiar el destino de la organización y mantenerse en el mercado, posicionándose como una empresa creciente y logrando sus objetivos institucionales.

7. ANALISIS DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
1.Desconocimiento de la competencia (precios, costos, cumplimiento entregas. 2.No existe un departamento comercial estructurado 3.Bajo poder de negociación Facturación estandar no crece ni disminuye. 4.Desconocimiento del Mercado	1. Posición geográfica y/o Ubicación (zona comercial de alto tráfico) 2. Capacidad instalada (maquinaria y equipos) 3. Materias primas de buena calidad.. 4.Mano de obra calificada. 5.Receptividad hacia el cambio
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Crecimiento de nuevos mercados. 2.Gusto de los consumidores por nuevos desarrollos aplicados a las nuevas tendencias en comida rápida (combinaciones sándwiches, otros platos, variedad en los que ya existen) 3.Realización de convenios con empresas para atención de eventos.	1.Productos Sustitutos, como comidas más elaboradas. 2.Precio competencia. 3.Variedad de Menú de la competencia. 4.Poca receptividad por los clientes potenciales empresariales (cafés y restaurantes de la ciudad) 5.Fortalecimiento de la competencia

7.1 Estrategias DOFA

ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
• Desarrollar platos innovadores, al desconocer la competencia, que satisfagan las expectativas de los consumidores. (D1-A2) • Conformar un departamento comercial con una estructura que explote los mercados en crecimiento. (D2-A1, A2) • Aumentar la facturación mediante los convenios a realizar con empresas que soliciten los servicios de FasTasty Burger. D3-A3, A1) • Aplicar un sencillo estudio de mercados de la zona para conocer los clientes actuales y potenciales de FasTasty Burger. (D4-A2)	• Proporcionar capacitación al personal para instruirse en nuevas tendencias del Mercado de las comidas rápidas, con datos reales tomados de estudio de los competidores actuales, visitando sus negocios. (D1-A2, A3). • Desarrollar productos que se acomoden a la demanda del Mercado actual, que sean atractivos al consumidor. (D4-A1, A3)
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
• (F3-O2).Diversificar las materias primas utilizadas, sin desmejorar su calidad, ya que se exploran diversas presentaciones de los platos para satisfacer la curiosidad gastronómica de los comensales. • (F4-O3).Explorar aún más el campo de acción empresarial, ya que se tiene personal que pueda responder a las exigencias gastronómicas empresariales • (F5-A1) Familiarizarse con las tendencias del Mercado, para ir a la par de los consumidores y ganar participación..	• (F1-A1, A3).Aprovechar la ubicación de FasTasty Burger para incursionar con nuevos productos como bebidas y postres. • (F2-A3, A4).Acondicionar la maquinaria que se tiene disponible para preparar platos de asadero, complementándolo con la compra de nuevos equipos para hacer comidas al carbón.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *stratego* que significa «general» en el sentido de mando militar. También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran Sun Tzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc. Dentro del proceso de planificación estratégico, está el saber qué herramientas tenemos que utilizar para posicionarnos con ventaja frente a la competencia y contribuir a crear valor.³²

8.1 Visión

Una de las definiciones más acertadas del concepto de visión es:

“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”.³³

La Visión denominado como el *sueño* de la empresa, es una declaración de aspiración de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante.

Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Preguntas frecuentes para elaborar la Visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

8.1.1 Visión de FasTasty Burger

³² Juan Carlos Valda, Licenciado en Administración de Empresas – Doctor en Ciencias de la Administración. Conferencista y Capacitador, Universidad de Belgrano, 07/09/2013, Recuperado de: www.grandespymes.com.ar

³³ Fleitman Jack, Libro “Negocios Exitosos” Editorial Mc Graw Hill año 2000.

Ser una empresa líder a nivel nacional en el ofrecimiento de comidas rápidas y demás platos, tanto para los clientes individuales, como institucionales.

8.2 Misión

Considerado como “un importante elemento de la planificación estratégica”³⁴

La Misión Describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

8.2.2 Misión de FasTasty Burger

Somos una empresa que busca la satisfacción de nuestros clientes mediante la elaboración de comidas rápidas frescas y de buena calidad, otorgando una excelente atención a nuestros comensales.

8.3 Objetivos Organizacionales

Sociales:

- Brindar a nuestros clientes productos de alta calidad.
- Aplicar todas las normas y leyes vigentes relacionadas con la manipulación de alimentos.
- Fomentar en nuestros clientes una buena alimentación.
- Crear en nuestros clientes hábitos alimenticios más saludables.
- Crear cadenas de valor con nuestros proveedores.
- Desarrollar menús balanceados de acuerdo con las características de nuestros clientes.

³⁴ Kotler Phillip, Armstrong Gary, Marketing (2004)

Ambientales:

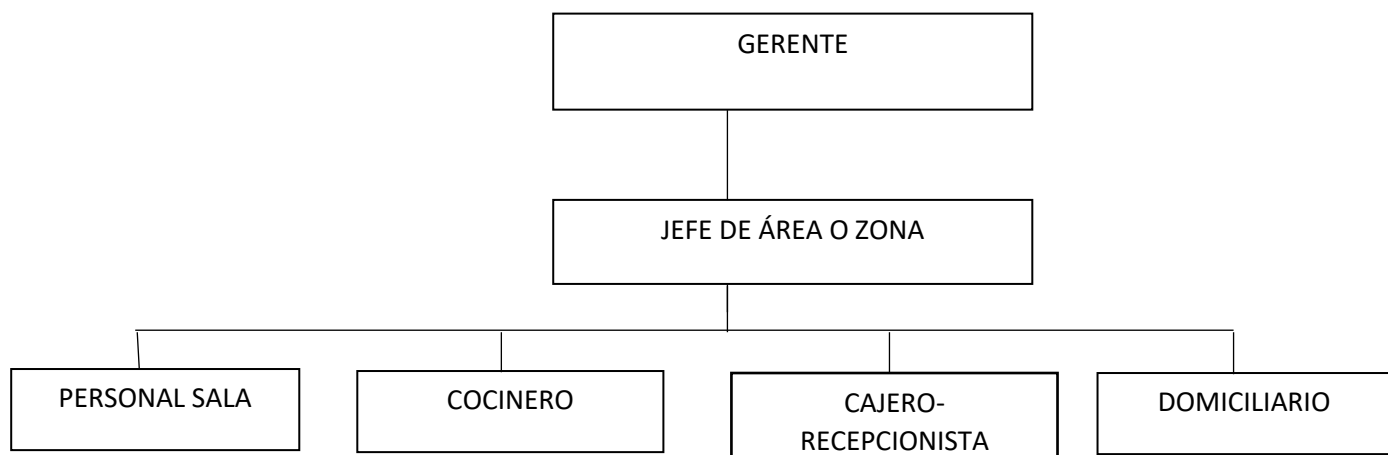
- Implementar procesos amigables con el medio ambiente.
- Utilizar de insumos orgánicos de alta calidad.
- Seleccionar proveedores comprometidos con la implementación de procesos de producción libres de químicos e insecticidas.

Económicos:

- Ofrecer productos a un precio justo y competitivo.
- Generar puestos de trabajo de calidad.
- Generar una rentabilidad de un 30% adicional durante los 3 primeros años de funcionamiento
- Generar la renta e impuestos a que haya lugar.

8.4 Estructura Organizacional

Figura 4. Organigrama Sugerido



Funciones del personal

Gerente o manager:

- Es el máximo responsable de la gestión y dirección de un establecimiento. Suele tener plena autonomía en su gestión, siempre que respete las directrices fijadas por la dirección.
- Se encarga de la selección, contratación y formación del personal que trabaja en su negocio.
- Organiza, distribuye y supervisa el trabajo del personal a su cargo.
- Supervisa el cumplimiento de las normas de seguridad e higiene en el trabajo y los estándares de calidad.
- Dirige la gestión de compras y las relaciones con los proveedores.
- Desarrolla la política comercial en su zona de influencia.
- Realiza la gestión económica de todo el establecimiento.
- Atiende las reclamaciones y sugerencias de los clientes.
- Coordina con el jefe de área políticas comerciales y de formación del personal

Jefe de área o zona:

Dentro de la visión de FasTasty Burger es abrir dos puntos en un corto plazo, por esta razón se incluye el cargo de “Jefe de Área o Zona”.

- Es la persona responsable del correcto funcionamiento y coordinación del establecimiento situado en una determinada zona geográfica. El número de establecimientos que supervisa depende de la extensión de la zona y el volumen de negocio, no suelen ser más de cinco.
- Sirve de enlace entre los gerentes de los establecimientos y la dirección de la empresa.
- Coordina las políticas comerciales y de marketing diseñadas para los establecimientos de una determinada área.
- Supervisa la consecución de los objetivos preestablecidos para cada restaurante.
- Informa a los gerentes de las directrices generales de la empresa.
- Coordina junto con los gerentes las acciones de formación del personal.

Cocinero:

- Desarrolla su trabajo en la zona de elaboración. No suele tener contacto directo con el cliente.
- Se encarga de la preparación de las distintas elaboraciones que componen la oferta del establecimiento.

- Ayuda en la limpieza y mantenimiento de toda la maquinaria e instalaciones de su zona de trabajo.

Personal de sala:

- Como indica la denominación del puesto, lleva a cabo sus funciones en la sala o comedor, en contacto con los clientes.
- Se encarga de la recogida y limpieza de las mesas, así como del resto de mobiliario e instalaciones de la sala.
- Repone todos los elementos necesarios para el servicio (servilletas, salsas, etc.).
- Atiende las solicitudes de los clientes.

Domiciliario:

- lleva y cobra los pedidos a domicilio. Normalmente este transporte se realiza en motocicletas o bicicletas, en la mayoría de los casos el vehículo pertenece al trabajador.

El personal de FasTasty Burger suele ser polivalente, desempeña las funciones de los distintos puestos de forma rotativa, excepto los repartidores.

9. Plan de Acción

[illegible]

Disminuir costos de producción	Manejar economías de escala	Realizar pedidos de mayor tamaño para obtener descuentos por cantidad de pedido	valor del descuento obtenido por factura	5%	10%	15%	20%	\$6'450.000	Jefe de área
Fortalecer el canal institucional	Intensificar la oferta en el canal	Realizar convenios con empresas pequeñas y medianas para la atención de eventos	Numero de convenios concretados al mes	10	15	20	25	\$4'300.000	Gerente General
	Base de datos de contactos clave	Indagar con conocidos y amigos los contactos clave de empresas	Numero de contactos efectivos gestionados	20	30	40	50	\$4'300.000	Gerente General
	aumentar la demanda del canal	Otorgar descuentos para eventos empresariales	Eventos empresariales concretados en el mes	5	10	15	20	\$4'300.000	Gerente General
		Entregar brochures con el portafolio de FasTasty Burger	brochures entregados al mes con sello de empresa	5	10	15	20	\$4'300.000	Jefe de Área
Aumentar la capacidad instalada	Compra de maquinaria	Cada 4 meses realizar inversión en maquinaria para el negocio	Unidades de maquinaria compradas e instaladas	2	3	3	3	\$4'000.000	Gerente General
	Compra de Muebles	Cada 4 meses invertir en mobiliario para el negocio	Numero de juegos de mesa y sillas (4xmesa) Comprados	3	5	5	5	\$2'340.000	Gerente General
	Contratación de empleados	Anualmente Contratar 1 empleado adicional de medio tiempo para la parte operativa	Número de empleados contratados por año	1	1	1	1	\$21'500.000	Gerente General
Intensificar la actividad comercial externa	Conformar el departamento comercial	Involucrar a los empleados actuales en la actividad comercial externa individual	Clientes individuales concretados para FasTasty Burger	20	40	60	100	\$1'100.000	cada empleado

		Involucrar a los empleados actuales en la actividad comercial externa institucional	Cientes institucionales concretados para FasTasty Burger	10	15	20	25	\$1'400.000	Gerente y Jefe de área
Conocer la competencia directa	Realizar investigación de mercado	Indagar los negocios aledaños que son competencia directa para FasTasty Burger	Negocios investigados por año	2	2	2	2	\$400.000	Jefe de área
		Organizar Grupos focales para analizar el mercado que se está trabajando	Grupos focales realizados por año	3	3	3	3	\$720.000	Gerente
Combatar Productos sustitutos	Aumentar el portafolio ofrecido	Agregar menú de bebidas \$50.000 mensuales	Bebidas agregadas al menú semestralmente	5	6	6	6	\$2'750.000	Cocinero
		Agregar menú de asados \$100.000 Mensuales	Platos de asados agregados al menú semestralmente	3	4	4	4	\$4'300.000	Cocinero
Aumentar participación en medios digitales	Ingresar a aplicaciones de domicilios	Ingresar a FasTasty Burger a Rappi, Ubereats, entre otras apps de domicilios	Numero de pedidos por estas app mensuales	210	360	360	360	\$1'290.000	Mensajero
Formalizar legalmente la empresa	Registrar FasTasty Burger legalmente	Inscribir en Cámara de Comercio, Dian, y demás entidades legales	Registros obtenidos ante entidades legales	1	1	1	1	\$1'000.000	Gerente
Ordenar contablemente la empresa	Registrar la contabilidad de la empresa	Organizar registros diarios, semanales y mensuales de las ventas y gastos realizados	Número de consolidados Mensuales	7	11 12	12	12	\$350.000	Gerente

Mejorar el clima laboral	Capacitar al personal	Dictar charlas de mercadeo, servicio al cliente, ventas, finanzas, superación al personal	Numero de capacitaciones dictadas trimestralmente	2	4	4	4	\$1'000.000	Gerente
	Plan de Incentivos	Elaborar un plan de incentivos por ventas para el equipo de colaboradores	Comisiones entregadas por colaborador	\$1'400.000	\$2'400.000	\$2'400.000	\$2'400.000	\$8'600.000	Jefe de área
								\$90'240.000	
								Total Presupuestado	

Del plan de acción se puede analizar que se han realizado estrategias en cada una de las áreas de la empresa FasTasty Burger, Financiera, Mercadeo, Personal y Producción. Cada estrategia se ha realizado basándose en la investigación que se ha hecho a lo largo de este trabajo, apuntando a un escenario ideal a cuatro años de proyección, con una inversión importante en cada variable a trabajar, principalmente en el tema de contratación de personal para atender la demanda creciente que puede tener el establecimiento en caso de realizar las demás inversiones a que de lugar.

Por otro lado, la idea de hacer crecer FasTasty Burger no es un proyecto lejano por parte del Gerente, ya que, según su proyección en unos años, después de fortalecer el punto actual, es inaugurar un punto por año de la marca FasTasty Burger.

10. Conclusiones y Recomendaciones

- El mercado de las comidas rápidas es cada vez más exigente, por tanto, los negocios nacientes que quieran incursionar en este mercado deben hacer un esfuerzo considerable para lograr una participación en el mercado que le permita sostenerse en él.
- El entorno de la organización puede jugar a favor o en contra de la misma, dependiendo de las decisiones que se tomen dentro de ella, por tanto, la asertividad en las mismas debe ser considerable, ya que una equivocación en alguna de esas decisiones puede desencadenar escenarios nocivos para la supervivencia de la empresa.
- La Planeación estratégica es una herramienta muy útil en el momento de evaluar la situación actual de una empresa y ayudar en la toma de decisiones que permitan un escenario favorable para la empresa y sus accionistas, dueños y colaboradores.
- Formalizar una empresa que ha funcionado varios años de manera informal, es un proceso que puede ser algo lento pero interesante en cuanto se comiencen a ver los resultados del cambio y se beneficien las partes que conforman la organización.
- Es importante conocer la competencia de una empresa en el momento de elaborar las estrategias que le permitan destacarse frente a sus competidores directos e indirectos.
- Se recomienda a FasTasty Burger realizar una inversión inicial de manera prioritaria en la adecuación de sus instalaciones para aumentar su capacidad instalada y así desarrollar su propósito de aumentar la participación en un mercado agresivo como lo es el de las comidas rápidas.
- El desarrollo de nuevos productos es una estrategia recomendable para captar mayor número de clientes, ya que, a pesar de que FasTasty Burger ofrece productos de muy buena calidad, es importante que la empresa haga frente a los productos sustitutos y demás elementos que sean reemplazables en su menú.
- El Gerente debe organizar la empresa en ~~la~~ ^{la} área contable de manera urgente, ya que no existe una contabilización formal de las ventas, costos y gastos que

FasTasty Burger genera mes a mes y así realizar un control más detallado del funcionamiento que ella tiene.

- Se debe brindar capacitación a los colaboradores para desarrollar sus funciones, que, aunque las desempeñan de buena manera, con la optimización de algunos de sus procesos puede tener mejores resultados.
- El plan de acción sugiere estrategias muy efectivas para lograr llevar a FasTasty Burger a una posición ideal.

11. Bibliografía

- Benjamin Betancourt Guerrero, Libro “Entorno Organizacional, análisis y diagnóstico”, colección notas de clase, Universidad del Valle Programa Editorial Cali, Septiembre de 2017.
- CROCE, Maria Paola, 1998. *Hacia un concepto de Entorno jurídico de las Organizaciones en Entorno Organizacional*. Publicación la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel Libro “Safari a la estrategia” Ediciones Granica S.A., 1999
- Hogan, David. *Selling 'em by the Sack: White Castle and the Creation of American Food*. New York: New York University Press, 1997.
- Kroc, Ray. *Grinding It Out: The Making of McDonald's*. Chicago: Contemporary Books, 1977.
- Levinstein, Harvey. *Paradox of Plenty: a Social History of Eating in Modern America*. Berkeley: University of California P, 2003.
- Luxenberg, Stan. *Roadside Empires: How the Chains Franchised America*. New York: Viking, 1985.
- Fröschl, Cornelia: *Architektur für die schnelle Küche - Esskultur im Wandel*, Verlagsanstalt Alexander Koch, Leinfelden-Echterdingen 2003.
- GRANT, Robert M, (2004 4ª Edición), “*Dirección Estratégica, Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*”
- NORTH, Douglas C., 1995. *Instituciones, Cambio Institucional Y Desempeño Económico*

12. Anexos

Publicidad de FasTasty Burger

