

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SIFRINOS PIZZA S.A.S PARA
EL AÑO 2018 A 2022**

**CARLOS ALBERTO ERAZO LÓPEZ
JOHN FERNANDO HERNÁNDEZ**

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

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA SIFRINOS PIZZA S.A.S PARA
2018 A 2022**

**CARLOS ALBERTO ERAZO LÓPEZ
JONH FERNANDO HERNÁNDEZ**

**Trabajo de Grado para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Director de la Tesis
JOSE LUIS DUQUE
Magister en Ciencias de la Organización**

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

Nota de Aceptación

Firma Presidente Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, _____

Agradecimientos.

A la Santísima Trinidad, a la Virgen María por las bendiciones y por la oportunidad de estudiar en la Universidad del Valle, a su cuerpo Directivo, profesores, personal logístico, compañeros de la sede San Fernando y amigos especialmente a Nelson Salazar.

A nuestro tutor de tesis José Luis Duque por su tiempo, consejos, dedicación, ya que consideramos un privilegio contar con su orientación.

A los propietarios y administradores de Sifrin Pizza S.A.S: los hermanos Claudia Liliana y Fernando Andrade por permitir llevar a cabo la realización de este trabajo de investigación.

Dedicatoria.

A nuestros padres: Rosa María López, Eladio Erazo Timarán, Gladys del Carmen Alvarado, Julián Hernández, por toda la colaboración y apoyo prestado durante nuestro proceso formativo. Igualmente, a nuestros seres queridos: Evelina López (Q.E.P.D), Manuela Hernández.

Contenido

Introducción	1
1. El Problema	3
1.1 Antecedentes.	3
1.2 Sistematización.	6
1.3 Justificación.....	7
2. Objetivos de la Investigación:	8
2.1 Formulación de la Pregunta de investigación.....	8
2.2 Objetivos General.....	8
2.3 Objetivos específicos.....	8
3. Metodología.	9
3.1 Tipo de investigación.	9
3.2 Método de investigación.....	10
3.3 Fuentes y herramientas de recolección de información.....	10
3.3.1 Primarias:.....	10
3.3.2 Secundarias.....	12
4. Marcos de Referencia	12
4.1 Marco teórico.....	12
4.1.1 Planeación.	12
4.1.2 Estrategia.	16
4.1.3 Planeación estratégica.	18
4.1.5 La formulación del plan estratégico:	31
4.1.6 Modelos de planeación estratégica.....	32
4.1.6.1 Modelo de William Newman.....	32
4.1.6.2 Modelo de planeación de Frank Banghart.....	33
4.1.6.3 Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.	34
4.1.6.4 Modelo de Planeación Estratégica de Colón y Rodríguez	¡Error! Marcador no definido.
4.1.6.5 Modelo de Bateman y Snell.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.6.6 Planeación estratégica de Mintzberg.....	35
4.1.6.7 Modelo de Planeación de Benjamín Betancourt.....	37
4.1.7 Benchmarking:	43
4.1.8 Las cinco fuerzas competitivas.	49
4.1.9 Matrices de Análisis Estratégico.	54
4.2 Marco Conceptual	56
5. Resultados.	58
5.1 Objetivo 1. Diagnóstico interno de la organización.....	58
5.1.1 Historia de la Empresa.	58
5.1.2 Organigrama.	59
5.1.3 Logo de la Empresa.....	59
5.1.4 Cultura Organizacional.....	59
5.1.5 Área administrativa:	60
5.1.6 Procesos.....	61
5.1.7 Mercadeo y ventas.....	62

5.1.8 Área de recursos humanos.....	63
5.1.9 Logística Externa.	63
5.2 Objetivo 2. Análisis Externo y DOFA.....	66
5.2.1 Entorno económico:	67
5.2.1.2 Inflación:	67
5.2.1.3 Crecimiento Económico.	68
5.2.2 Entorno tecnológico:	70
5.2.3 Entorno ambiental:	72
5.2.4 Entorno Socio-Cultural:	73
5.2.5 Entorno político-legal.	77
5.2.6 Entorno demográfico.....	80
5.2.7 Análisis sectorial	83
5.2.8 Análisis particular de las fuerzas de Porter	92
5.2.8.1 Competidores potenciales.....	92
5.2.8.2 Competidores existentes:	94
5.2.8.3 Sustitutos	96
5.2.8.3 Poder de negociación de Compradores	97
5.2.8.4 Poder de negociación de Proveedores.	98
5.2.9 Análisis DOFA	98
5.3 Objetivo 3. Benchmarking	103
5.3.1 Domino's pizza.....	103
5.3.2 Alex sazón y sabor.....	105
5.3.3 Molle Pizza	106
5.3.4 Perfil competitivo	110
5.4 Objetivo 4. Elaboración del plan estratégico	117
5.4.1 Análisis de la misión.	117
5.4.2 Análisis Visión	119
5.4.3 Objetivos estratégicos.	121
5.4.4 Indicadores.	124
6. Conclusiones	133
7. Recomendaciones.	135
8. Bibliografía	¡Error! Marcador no definido.
9. Anexos. Entrevista	139

Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Aspectos importantes de la Planeación</i>	13
<i>Tabla 2. Niveles de Planeación</i>	14
<i>Tabla 3. Definición de Planeación según diferentes autores</i>	18
<i>Tabla 4. Beneficios financieros y no financieros de la Dirección Estratégica.</i>	20
<i>Tabla 5. Motivos por los cuáles no se lleva a cabo una planeación estratégica</i>	21
<i>Tabla 6. Matriz DOFA.</i>	30
<i>Tabla 7. Fases para realizar un estudio Benchmarking.</i>	45
<i>Tabla 8 Matriz EFI</i>	54
<i>Tabla 9. Matriz EFE</i>	55
<i>Tabla 10. Matriz Evaluación de Factores Internos</i>	64
<i>Tabla 11. Variación anual según grupo de gasto a diciembre 2016 y 2017.</i>	68
<i>Tabla 12. Oportunidades y Amenazas del Entorno Económico.</i>	69
<i>Tabla 13. Oportunidades y amenazas del Entorno Tecnológico.</i>	71
<i>Tabla 14. Oportunidades y Amenazas del Entorno Ambiental.</i>	73
<i>Tabla 15. Oportunidades y Amenazas del Entorno Socio Cultural.</i>	76
<i>Tabla 16. Oportunidades y Amenazas del Entorno Político-Legal</i>	79
<i>Tabla 17. Oportunidades y amenazas del Entorno Demográfico.</i>	82
<i>Tabla 18. Evaluación Integrada del Análisis Externo.</i>	88
<i>Tabla 19. Matriz De Evaluación de Factores Externos (EFE).</i>	91
<i>Tabla 20. Matriz DOFA</i>	101
<i>Tabla 21. Factores clave de éxito</i>	109
<i>Tabla 22. Matriz del Perfil Competitivo.</i>	111
<i>Tabla 23. Indicadores</i>	124
<i>Tabla 24. Estrategias</i>	125

Índice de Ilustraciones.

<i>Ilustración 1. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter</i>	25
<i>Ilustración 2. Modelo de William Newman.</i>	33
<i>Ilustración 3. Modelo de Frank Banghart.</i>	34
<i>Ilustración 4. Modelo de Tom Lambert.</i>	35
<i>Ilustración 5. Modelo de Colón y Rodríguez.</i>	¡Error! Marcador no definido.
<i>Ilustración 6. Modelo de Planeación de Mintzberg.</i>	36
<i>Ilustración 7. Proceso de análisis competitivos.</i>	43
<i>Ilustración 8. Proceso genérico del Benchmarking.</i>	49
<i>Ilustración 9 Matriz del Perfil Competitivo</i>	56
<i>Ilustración 10. Radar de la Matriz del Perfil Competitivo</i>	56
<i>Ilustración 11. Estructura Organizacional de Sifrinis Pizza S.A.S.</i>	59
<i>Ilustración 12. Logo de Sifrinis Pizza S.A.S.</i>	59
<i>Ilustración 13. Crecimiento de la economía colombiana (Dane, 2017).</i>	69
<i>Ilustración 14. Crecimiento conexiones fijas a internet de banda ancha. Ultimo trimestre de 2017.</i>	71
<i>Ilustración 15. Tasa de Desempleo en Colombia 2001 a 2017.</i>	75
<i>Ilustración 16. Asignación al gasto para alimentos en Colombia.</i>	84
<i>Ilustración 17. Logo de Alex Sazón y Sabor.</i>	105
<i>Ilustración 18. Logo de Molle Pizza.</i>	106
<i>Ilustración 19. Radar de comparación de Sifrinis Pizza S.A.S.</i>	112
<i>Ilustración 20. Radar de comparación de Sifrinis Pizza S.A.S.</i>	112
<i>Ilustración 21 Radar de comparación de Domino's Pizza.</i>	113
<i>Ilustración 22. Radar de comparación Domino's Pizza.</i>	113
<i>Ilustración 23. Radar de comparación de Alex Sazón y Sabor.</i>	114
<i>Ilustración 24. Radar de comparación de Alex Sazón y Sabor.</i>	114
<i>Ilustración 25 Radar de comparación de Molle Pizza.</i>	115
<i>Ilustración 26. Radar de comparación de Molle Pizza.</i>	115
<i>Ilustración 27. Radar del Benchmarking.</i>	116
<i>Ilustración 28. Estructura Organizacional sugerida para Sifrinis Pizza S.A.S.</i>	131

Introducción

La Planeación Estratégica es la formulación de una estrategia que permita llevar una organización hacia un estado ideal, consiste en un proceso ordenado para desarrollar e implementar planes con el objetivo de alcanzar propósitos u objetivos organizacionales y de esta manera mejorar la competitividad, así mismo como estar a la vanguardia en un mercado cada vez más exigente, globalizado empleando las herramientas necesarias e innovadoras que permita atender las necesidades sociales.

Mediante el presente trabajo, se busca desarrollar la Planeación Estratégica de Sifrinos Pizza S.A.S y de esta manera establecer un plan para alcanzar los propósitos y objetivos de la organización y de esta manera identificar y eliminar las deficiencias que pueda presentarse en los procesos.

Las técnicas que se emplean para la recolección de información son a través de entrevistas efectuadas al interior del Restaurante; del mismo modo se efectúa la observación, ya que permite la verificación de manera directa de los procesos, las instalaciones físicas, los movimientos diarios, etc.

El modelo empleado para el presente trabajo de investigación fue elaborado por el profesor Benjamín Betancourt ya que su modelo inicia con un diagnóstico interno y externo de la compañía, conllevando a obtener factores clave de éxito de la misma y creación de nuevas estrategias encaminadas a ampliar el mercado de Sifrinos Pizza S.A.S para el periodo 2018-2022.

Para dar cumplimiento al objetivo principal del Restaurante Sifrinos Pizza S.A.S, se lleva a cabo un diagnóstico de la situación actual de la empresa; desarrollo del análisis externo de la misma; la comparación con otras organizaciones del mismo sector y finalmente se diseña un plan

estratégico que le permita a Sifrinos Pizza ser más competitiva en el sector de las comidas rápidas.

1. El Problema

1.1 Antecedentes.

El concepto de estrategia no es un concepto reciente. La estrategia siempre estuvo presente desde el hombre de las cavernas, épocas aquellas en que se dedicaba a la caza, pesca, lucha con el fin de sobrevivir, todo como un plan anticipado para competir y tener éxito.

Según Chiavenato (2017), la estrategia en la Grecia antigua tenía estrecha relación con el oficio de los generales, quienes tenían la responsabilidad de comandar a su ejército y por tal motivo se empezó a llamar como el “Arte del General”, ya que eran ellos quienes organizaban cada una de sus unidades en cada uno de los frentes de batalla y aplicar sus competencias para triunfar. Para la época de Pericles (450a.C), la estrategia denotaba las habilidades generales para la administración, el liderazgo, la oratoria y el poder. Hacia el año 330 A.C, en épocas de Alejandro Magno se empleaba la palabra estrategia para designar las fuerzas empleadas para batir al enemigo. En las guerras Helénicas, época donde los recursos escaseaban, la estrategia supuso a una fuente inagotable de triunfos militares frente a un enemigo mucho más firme y organizado.

Para Chiavenato (2017), hace miles de años, en épocas de Faraones, la estrategia se vio aplicada cuando un arquitecto egipcio llevó al faraón un papiro que mostraba el diseño de una gran Pirámide, de esta manera presentaba una estrategia de construcción para la aprobación. Estos papiros representaban planos para reunir e integrar todos los recursos necesarios para la construcción de la pirámide. Las Pirámides son consideradas en la actualidad como una de las maravillas de la antigüedad. Las pirámides son un testimonio histórico de Estrategia exitosa.

Hoy en día existe una gran rivalidad entre las organizaciones por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, prestigio, imagen, además para ganar ventajas competitivas. Es así como las organizaciones se deben comportar como agentes activos dentro del contexto dinámico

e incierto que origina lo rápidos cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Por lo anterior, es necesario que los Administradores del siglo XXI conozcan las dinámicas y tendencias de sus respectivos sectores de actividades, del mismo modo tengan la capacidad para formular estrategias que permitan un óptimo desempeño de las organizaciones con el fin de asegurar la competitividad y sostenibilidad de la organización.

Según Chiavenato (2017), una vez acontece la Revolución Industrial en el siglo XIX, surgen las primeras organizaciones industriales y con ello la competencia de las mismas por las materias primas (commodities) como el algodón, el acero y los productos agrícolas. A comienzos del siglo XX, Henry Ford da inicio a la línea de montaje en serie y, años después, Alfred Sloan Jr, quien se desempeñaba como un alto ejecutivo de General Motors (1.923 a 1.926) fue uno de los pioneros en aplicar estrategias de negocios, desarrollando su estrategia de diversificación, con un razonamiento estratégico en donde se busca superar las fortalezas y debilidades de los competidores. Además, Sloan Jr, realizó la descentralización de la GM en forma de unidades semiautónomas conocidas como SBU (Strategic Business Units- Unidades Estratégicas de Negocios)

Según Chiavenato (2017), entre 1920 y 1950, el sentido de la planeación y de la administración de empresas era estrictamente en el campo financiero y estaba encaminado a los planes de producción, de gastos y de inversión. Para aquellos años, el proceso de la planeación estratégica consistía en traducir las proyecciones de ventas generadas por la compañía a programas de producción, para lo cual se estimaban los costos, los ingresos y las utilidades relacionadas con el volumen de producción previstos.

Una vez finalizada la segunda guerra mundial, las empresas empezaron a notar que ciertos aspectos no se podían controlar como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente

dinámico y cambiante. Fue de esta manera cómo surgió la necesidad de tener control sobre los cambios inesperados del entorno alrededor de la industria, y los Gerentes en respuesta a estas circunstancias comienzan a emplear la Planeación Estratégica. Fue de esta manera que la Planeación estratégica tiene una nueva concepción en el siglo XX, que consiste en planificar las acciones futuras y alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Para Goodstein (1998, p 6) “Planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”. Del mismo modo, Idalberto Chiavenato (2017, p 27) define la planeación estratégica como “el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en que se encuentra”.

De acuerdo a lo anterior, en la actualidad es necesario la aplicación de la planeación estratégica en las organizaciones especialmente en los sectores donde existe demasiada rivalidad como son los de las comidas rápidas. Es indispensable para Sifrinosa pizza S.A.S trazar una serie una serie de objetivos al corto y mediano plazo mediante estrategias encaminada a mejorar la competitividad y el posicionamiento y de esta manera impulsar las ventas. Se requiere que Sifrinosa Pizza S.A.S lleve a cabo actividades que sean necesarias para el logro de las metas fijadas para el futuro de la organización.

Sifrinosa Pizza S.A.S en la actualidad cuenta con una sede ubicada en el barrio Junín de la ciudad Santiago de Cali y por medio del presente documento de investigación se desarrolla un plan estratégico para que la organización en estudio pueda ampliar el mercado, ya que desde su inauguración cuenta casi con los mismos clientes; y, además, pueda servir este documento para permitirle a sus dueños desarrollar estrategias eficaces para que sean empleadas para la apertura de una nueva sede.

1.2 Sistematización.

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa en términos de su funcionamiento general?
- ¿Cuáles son las variables externas que afectan el funcionamiento de la empresa y que constituyen sus oportunidades y amenazas?
- ¿Cuáles son los principales factores de comparación que permiten identificar las mejores prácticas de la competencia de SIFRINOS?
- ¿Cuáles son las estrategias y objetivos que le permitirán a SIFRINOS mejorar su posicionamiento?
- ¿Cuáles son las actividades e indicadores que le permitirán a SIFRINOS dar cumplimiento a las estrategias planteadas?

1.3 Justificación.

Hoy en día, las empresas deben enfrentarse a un entorno cada vez más dinámico y cambiante y por lo tanto requieren de implementar planes para lograr sus propósitos u objetivos y de esta manera sobrevivir en un mercado cada vez más competido y poder estar a la vanguardia, innovándose de manera continua para mantenerse en constante crecimiento y de esta manera responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Por lo tanto, el presente trabajo de investigación se diseña con el fin de que la empresa Sifrinis Pizza S.A.S pueda generar un impacto en el mercado, y de esta manera logre llegar a un mayor público ejecutando un nuevo plan estratégico.

Además, el presente trabajo de investigación permite dentro del proceso de formación de futuros Administradores de Empresas poder realizar un análisis y diagnóstico organizacional que permitan la formulación de estrategias acertadas y acorde a las necesidades de la empresa estudiada, y de esta manera diseñar estrategias que permitan solucionar cada uno de los problemas que se puedan identificar dentro de la organización.

El presente documento sirve de base para futuras investigaciones en las que se busque formular direccionamientos estratégicos para organizaciones de diferentes sectores. Por lo cual se brindan algunos conceptos que servirán de apoyo para éstos fines, además, puede ser revisado por otros estudiantes e investigadores que deseen profundizar en el tema.

2. Objetivos de la Investigación:

2.1 Formulación de la Pregunta de Investigación.

¿Qué plan estratégico puede emplear Sifrinos Pizza S.A.S para los próximos cuatro años?

2.2 Objetivos General.

Formular el direccionamiento estratégico para la empresa SIFRINOS PIZZA en el periodo 2018-2022.

2.3 Objetivos específicos.

- 1 Diagnosticar la situación actual de la empresa en términos de su funcionamiento general.
- 2 Desarrollar el análisis externo de la organización, determinando las principales variables que afectan la organización.
- 3 Realizar el análisis de Benchmarking.
- 4 Diseñar un plan estratégico que le permita ser competitiva.

3. Metodología.

3.1 Tipo de investigación.

El tipo de investigación que se utiliza para el cumplimiento de los objetivos en el presente trabajo es el descriptivo, ya que se propone describir situaciones y eventos, así mismo como reconocer las problemáticas de la organización mediante la descripción de actividades, procesos y personas relacionadas con esta, disponiendo de técnicas para la recolección de información a través de entrevistas e información suministrada por la organización con el fin de interrelacionar e interpretar esta de manera aceptada, identificando las causas y consecuencias de las problemáticas, para lograr una solución pronta, oportuna y acertada.

Es decir, el objetivo principal es conocer las situaciones por medio de la descripción de las actividades, objetos, procesos y personas, donde se identifican las relaciones existentes entre dos o más variables.

Según Dankhe (1991, p 92)

Los Estudios Descriptivos, con mucha frecuencia, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan ciertos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

3.2 Método de investigación.

El método aplicado para la planeación estratégica de SIFRINOS PIZZA S.A.S es el Método Deductivo, ya que este método permite la aplicación de conceptos generales y válidos a un caso de estudio particular, donde se toma como referencia el componente teórico para la formulación de constructos adaptados a la organización.

Según Duane Davis (2001, p 36) afirma:

La deducción es una forma de inferencia que deriva sus conclusiones al razonar a través de premisas que sirven como prueba. La deducción es una forma de lógica inferencial que se utiliza con frecuencia; es la base mediante la cual se llega a muchas conclusiones en los negocios. La teoría deductiva es aquella que enfatiza precisamente la estructura conceptual y su validez sustantiva. La teoría deductiva enfatiza el desarrollo conceptual antes de las pruebas empíricas.

3.3 Fuentes y herramientas de recolección de información.

Para este trabajo se obtendrá información de dos tipos fuentes de información primarias y fuentes de información secundarias.

3.3.1 Primarias:

Para la recolección de estos datos primarios, se tiene contacto directo con el objeto de estudio, en la mayoría de casos, la fuente primaria puede hacer parte del objeto de investigación, es una fuente muy concisa para la obtención de datos gracias al resultado de un trabajo intelectual. La fuente primaria para este trabajo de investigación son los diferentes trabajadores que hacen parte de la empresa Sifrinos Pizza S.A.S, quienes son indagados por medio de entrevistas.

- **Administrador:** Se obtendrá información general de la empresa, como la visión, misión, valores corporativos, historia, entre otros. Información relevante en cuanto a las estrategias actuales que se implementan actualmente, principales competidores, información financiera y deseos que la empresa quiere alcanzar en un futuro, Esta información es relevante para poder establecer estrategias que permitan ayudar a la empresa a crecer en el mercado.
- **Líder y personal de cocina:** Se puede obtener diferente información respecto al proceso productivo, desde la recepción de la materia prima, Seguimiento de la producción y hasta el producto terminado. Igualmente se obtendrá información respecto a los procesos y a los productos empleados por la empresa.

Manejo de caja: Es responsable directo de dinero en efectivo, cheques y otros documentos de valor. Este cargo mantiene relaciones internas con sus superiores y externas con público en general. Por la información obtenida de este cargo, es de gran importancia para poder desarrollar la planeación estratégica para la empresa.

Meseros y domiciliarios: Mediante la recolección de datos primarios se espera obtener diferente información de los colaboradores (meseros y domiciliarios). De estos cargos se puede saber que necesita el cliente ya que son estos quienes interactúan de manera directa con estos.

3.3.2 Secundarias.

Estas fuentes secundarias pueden ser un análisis del buen funcionamiento que pueda tener la fuente primaria y es útil para confrontar las interpretaciones de la información para evitar caer en la subjetividad del discurso. esta posee información elaborada y organizada; producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales. Las fuentes de información secundaria serán aquellas que permitan apoyar teóricamente el proceso de planeación estrategia de la empresa, entre estas están: enciclopedias, libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones realizadas.

4. Marcos de Referencia

4.1 Marco teórico.

4.1.1 Planeación.

Planeación es la acción de elaborar estrategias que permitan llegar a una meta. Estrategia: comprende una serie de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un determinado objetivo. Para Chiavenato (2017, p10), “la Estrategia, se define como la movilización de todos los recursos de la organización, con miras a alcanzar objetivos de largo plazo”.

Según Goodstein et al (1998), en la Planeación se establecen los objetivos y se escogen el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Objetivos: Es el fin al que se quiere llegar o la meta que se pretende lograr. Es lo que impulsa al individuo a tomar decisiones o a perseguir sus aspiraciones.

Del mismo modo, para José Ramón Gallardo (2012, p 5), “La planeación define la meta de la organización; define los objetivos necesarios para alcanzar la meta; define las acciones para

alcanzar cada objetivo”. Una Organización es una estructura administrativa y sistema administrativo diseñados para alcanzar ciertas metas y objetivos.

Según Reyes (1960, p 6), “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

Tabla 1.

Aspectos importantes de la Planeación

Aspectos que indican la importancia de la planeación
• Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos. • Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina. • Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas. • Condiciona al organismo social al medio ambiente externo. • Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación). • Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. • Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales, operara el organismo.

-
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
 - Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
 - Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo que se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
 - Proporciona los elementos necesarios para llevar acabo el control.
-

Fuente: Rodríguez, Joaquín. (2001, p39). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*.

Con estos diferentes aspectos planteados en la tabla 1, se complementa que la planeación establece una visión principal en la que se concentran los esfuerzos de la organización, sus empleados en busca de diferentes objetivos planteados por una organización.

Según Chiavenato (2017, p28), La Planeación tiene tres niveles: el Estratégico, el Táctico y el operacional.

Tabla 2.
Niveles de Planeación

Niveles de Planeación			
	Planeación Estratégica	Planeación Táctica	Planeación Operativa
Horizonte	Se proyecta para largo plazo, en el que se incluyen consecuencias y efectos que duran varios años.	Horizonte de Tiempo: Se proyecta a mediano plazo, por lo general se lleva a cabo cada año.	Proyección a corto plazo, es inmediata.

Alcance	Comprende la organización como un todo, la totalidad de sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.	Abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.	Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
Contenido	Genérico, sintético y comprensivo.	Mucho menos genérico, y más detallado que el de planeación estratégica.	Detallado, específico y analítico.
Definición	Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que subordinan todos los demás planes.	Está en manos del nivel intermedio, corresponde a cada departamento de la organización.	Está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2017, p 28). *Planeación Estratégica*.

De acuerdo a los autores mencionados, la planeación les permite a las organizaciones, no solamente establecer metas y objetivos, sino que también les permite conocer y comprender el contexto externo, del mismo modo con la planeación se puede comprender cómo prevenir y evitar amenazas, calcular riesgos y hacer lo posible por minimizarlos para evitar la vulnerabilidad.

Planear no es solamente vislumbrar el futuro, sino que es una forma de asegurar la supervivencia y continuidad de los negocios en razón de que se llevan a cabo planes, programas y procedimientos que se ejecutan de forma consciente y congruente frente a las eventualidades y las contingencias que se puedan presentar en las organizaciones.

Otra ventaja que ofrece Planear, es que se pueden optimizar los recursos y se logra definir las estrategias que se requieren para alcanzar los propósitos de la organización y de esta manera tener una mayor probabilidad de éxito.

4.1.2 Estrategia.

Según Chiavenato (2017), la estrategia comprende una serie de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un determinado objetivo. Con la estrategia se determinan las metas y objetivos que una empresa u organización tienen a largo plazo, en la que también se deben adoptar cursos de acción y distribuir los recursos necesarios para alcanzar los propósitos deseados.

Para Chiavenato (2017), la palabra estrategia deriva del griego *strategia*, que representa el arte o ciencia de ser general. En la antigua Grecia, los eficientes generales tenían que dirigir ejércitos, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones, anular al enemigo, entre otras funciones. Como se puede ver, la guerra fue el escenario donde nació el concepto de estrategia. Las luchas y batallas que se dieron a lo largo de la humanidad llevó a que los militares empezaran a pensar antes de actuar. De esta forma las guerras se comenzaron a planear con antelación.

El general Sun Tsu fue el autor del primer documento que se tenga conocimiento sobre temas relacionados con la estrategia. Hace 2500 años escribió un libro sobre el arte de la guerra, en el cual se resalta lo importante que es la preparación de los planes, la guerra efectiva, la espada envainada, las maniobras, la variación de tácticas, el ejército en marcha, el terreno, los puntos fuertes y débiles del enemigo y la organización del ejército.

Para Chiavenato (2017, p 10), “el antiguo concepto militar de estrategia se define como la aplicación de fuerzas a gran escala contra un enemigo. En términos organizacionales, la

Estrategia se define como la movilización de todos los recursos de la organización, con miras a alcanzar objetivos de largo plazo”.

Una estrategia bien elaborada colabora al orden y a la asignación de los recursos de la organización de acuerdo con sus atributos y deficiencias internas, y de esta manera lograr una situación viable y original, así mismo, la estrategia anticipa a los posibles cambios que puedan ocurrir en el entorno y las posibles acciones de los competidores

La aplicación de Estrategia en una organización es importante para lograr la meta deseada y de esta forma se la puede concebir como un medio para alcanzar el logro de los objetivos organizacionales, es decir, la estrategia es la manera en la que se espera los objetivos de la empresa. Henry Mintzberg (1997, p 5) afirma en su libro El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos, “Estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

El objetivo de una estrategia empresarial a largo plazo es mantener una diferenciación que permita obtener una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia, y para lo cual se debe realizar una observación y análisis del entorno, del mismo modo, se debe tener en cuenta las fortalezas y debilidades y de esta manera establecer posibilidades de acción con base en la diferenciación.

Según Chiavenato (2017, p 4), “la estrategia es, básicamente, un poderoso y amplio curso de acción que la empresa elige, a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas en relación con su situación actual”.

De este modo, se puede observar como la competencia lleva a las organizaciones a la necesidad de adoptar una estrategia para alcanzar metas u objetivos propuestos.

4.1.3 Planeación estratégica.

La planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones o empresas estar preparadas para situaciones que se presente en el futuro mediante la elaboración, desarrollo y la puesta en marcha de diferentes planes operativos por parte de la empresas u organizaciones, con la finalidad de conseguir los objetivos y metas deseadas, ofreciéndole a la empresa una manera para que sus actividades sean coordinadas en todas las áreas funcionales.

Con la Planificación Estratégica se establece a partir de la situación actual, la estrategia o dirección, instaurando las posibles rutas mediante los cuales se puedan seguir cursos de acción particular, es decir, la Planeación Estratégica permite llevar una transición ordenada hacia el futuro.

Diferentes autores la definen a la Planeación Estratégica como:

Tabla 3.

Definición de Planeación según diferentes autores.

Definición de planeación estratégica según diferentes autores	
(Steiner, 1980, p.74)	“Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para alcanzar dichos objetivos”
(Rodríguez, 2001, p.98)	“Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”

-
- (Garrido, 2003, p.18) “La planificación estratégica es la formulación de la propia estrategia, corresponde a la alta dirección y es también una actividad global y de coordinación”
 - (Pérez, 1990, p. 10) “La planeación estratégica supone, como principio fundamental, formulaciones que orienten el quehacer de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.”
 - (Ackoff, 1970 citado por Pérez, 1990) “planeación es el diseño del futuro deseado y la manera efectiva de alcanzarlo”
-

Fuente: Elaboración por los autores.

Beneficios de la Dirección Estratégica

Para David (2017), La dirección estratégica le permite a una empresa ser más proactiva, ya que esta tiene la probabilidad de iniciar actividades y no posponer, y así ejerciendo una inspección de su destino. Es así como diferentes empresarios, gerentes, directores, reconocen la importancia y los beneficios de llevar una planeación estratégica adecuada, aunque esta no sea garantía para el éxito, ya que pueden ser negativo si se conducen de una forma no adecuada.

Según David (2017), la forma como se lleva a cabo la dirección estratégica es muy importante para una empresa, el objetivo principal de esta es en lograr la comprensión y compromiso de altos mandos y empleados de la empresa. Y de esta manera se puedan fijar objetivos y se plante una estrategia para poderlos alcanzar. De la dirección estratégica se pueden obtener beneficios financieros y no financieros.

Tabla 4.*Beneficios financieros y no financieros de la Dirección Estratégica.*

Beneficios financieros	Beneficios no financieros
Empresas que aplican la dirección estratégica son más rentables y exitosas.	Hay una identificación, establecimiento de prioridades y explotación de oportunidades.
Las empresas que se asemejan a lo planteado en la teoría de dirección estratégica muestran comúnmente un mayor rendimiento a largo plazo.	Hay un mejoramiento en coordinación y control de actividades.
Las empresas de alto rendimiento acostumbran realizar de manera sistemática una planeación, para poder estar preparadas en caso de que pueda suceder una alteración en sus ambientes externo como interno.	Hay un grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa
No hay una subestimación de las fortalezas de los competidores.	Proporciona una base para designar responsabilidades individuales.
	Ofrecen un punto de vista objetivo
	No se presenta muchos desvíos de recursos y tiempo por concepto de decisiones equivocadas
	Las decisiones importantes ayudan a los objetivos establecidos

Fuente: David, Fred (2017). Conceptos de Administración estratégica.

Errores de la planeación estratégica

Según David (2017), la planeación no brinda a una empresa una determinación establecida para alcanzar el éxito, sino que salen preguntas para poder resolver los problemas que se presenten. A continuación, se destacan los principales errores que se deben evitar en la planeación estratégica.

- No informar a los trabajadores que se está llevando a cabo un plan estratégico.
- Los gerentes no apoyan de forma activa el proceso que se lleva.

- No involucrar a todos los empleados.
- No crear un ambiente de cooperación que apoye al cambio.
- Considerar que la planeación es innecesaria para lograr un cambio positivo.
- Llevar a cabo la planeación estratégica solo para lograr una acreditación.
- Hecha la planeación estratégica, esta no sea ejecutada.
- Muchas decisiones intuitivas entran en conflicto con el plan formal.
- Falta de consenso.

Motivos por los que algunas empresas no llevan a cabo la planeación estratégica.

Según David (2017), algunas causas para no participar en la planeación estratégica o llevar a cabo de forma deficiente son las siguientes.

Tabla 5.

Motivos por los cuáles no se lleva a cabo una planeación estratégica

Definición	Características
• Manejo de Crisis	La empresa no puede tener tiempo para realizar una planeación estratégica por culpa de un manejo de crisis.
• Pérdida de tiempo	Algunas compañías ven como pérdida de tiempo o como inversión no fructuosa a la planeación estratégica.

• Altos costos	Directivos se oponen para no gastar recursos de la empresa.
• Pereza	Empresas no desean realizar un plan, simplemente por pereza.
• Contentos con el éxito	Algunas empresas sienten que han logrado el éxito por lo cual no ven la necesidad de realizar un plan, sin embargo, el éxito de ahora no puede garantizar el éxito en el futuro. Conforme una empresa y sus administrativos adquieren experiencia estos confían menos una planeación formal. La confianza puede llevar a una empresa al cierre total de esta.
• Confianza excesiva	Algunas empresas en el pasado realizaron una planeación y esta no brindo los frutos que ellos querían por lo cual deciden no acudir a la realización de una planeación futura.
• Experiencia previa desagradable	

Fuente: Elaboración por los autores.

La aplicación de la Planeación Estratégica en las organizaciones es importante porque se trazan los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción y que generan sus

ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo. Del mismo modo, la Planeación Estratégica establece los recursos potenciales, crea y alinea las capacidades, reconoce las fortalezas y debilidades y establece el conjunto de medidas integradas que se van a aplicar para asegurar que la organización alcance los resultados deseados.

Análisis del entorno de una organización

Gallardo (2012), afirma que la intención del análisis del entorno es para saber cómo este influirá de manera directa alrededor de una organización, teniendo en cuenta los diferentes factores como: competidores, proveedores, clientes y como otros factores operativos, y los cambios en los diferentes ambientes económico, político, tecnológico y sociocultural que pueden afectar de manera indirecta.

El análisis del entorno se puede clasificar en dos partes, análisis externo y análisis interno de la organización.

Análisis externo de la organización:

Para Gallardo (2012), el análisis externo permite hacer un seguimiento de las fuerzas claves de las organizaciones y de esta manera tener conocimiento de cómo los cambios tecnológicos, política, económica y demográfica pueden afectar de manera positiva como negativa a la organización, y las conclusiones que se puedan sustraer del análisis permite la formulación de oportunidades y amenazas para de la organización.

Análisis interno de la organización:

Gallardo (2012), afirma que las organizaciones examinan de manera especial en los procesos que llevan a cabo al interior de la organización. Permite la identificación y fija con exactitud las

fortalezas para sacar el máximo provecho, y así mismo identificar y fija las debilidades de la organización para que posteriormente sean corregidas.

Las cinco fuerzas competitivas.

Como afirma el profesor Betancourt (2014), existen elementos que definen la estructura competitiva del sector desde el punto de vista estratégico, todos ellos orientan a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Las Cinco Fuerzas de Porter corresponde a un modelo que proporciona el análisis del nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece.

Para Porter (2009), el modelo fue creado con el fin de facilitar el desarrollo de la estrategia de negocio. Por medio de las cinco fuerzas se busca llegar a una mejor comprensión del grado de competencia de una organización y ofrece la posibilidad de formular estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades del propio mercado y así mismo, para tomar medidas defensivas contra las amenazas del entorno que se puedan detectar.

Según el profesor Betancourt (2014), para Porter, son cinco fuerzas que determinan el poder competitivo de una organización:

1. La rivalidad entre los competidores.
2. El ingreso de nuevas empresas al sector.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La amenaza de sustitución.

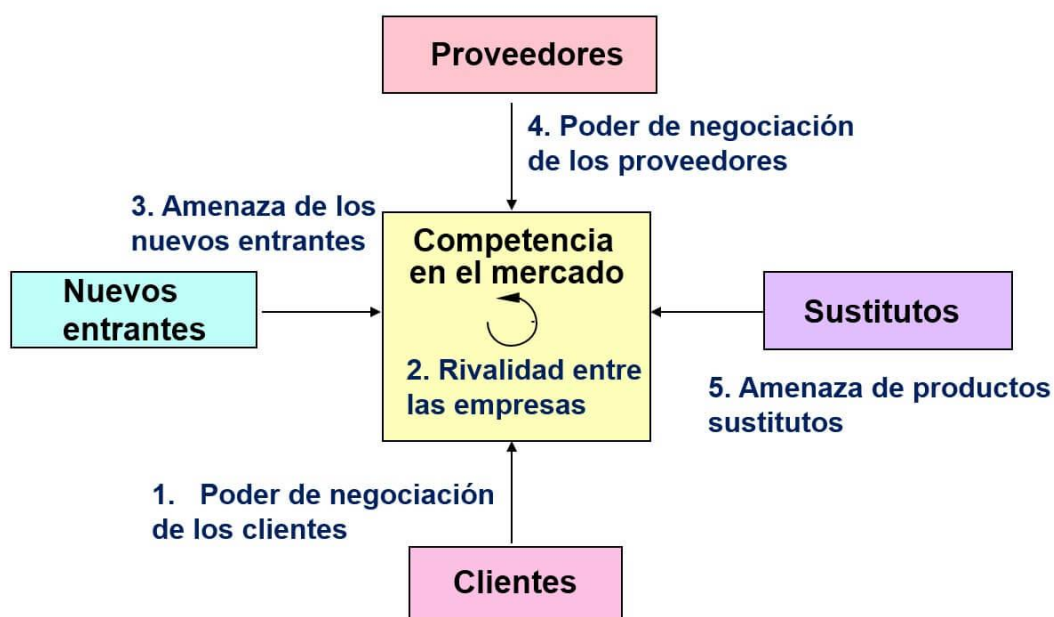


Ilustración 1. Modelo de las cinco Fuerzas de Porter. Estrategia Competitiva (2009, p 44).

Rivalidad entre los competidores.

Para Betancourt (2014), a más o menos grado de intensidad de rivalidad entre competidores dentro del sector lo hace mayor o menor atractivo puesto que a una mayor rivalidad proporciona menor estabilidad y menor nivel de servicios, Lo que hace que la rivalidad entre competidores corresponda a establecer una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que tienen como finalidad buscar aprovechar cualquier tipo de debilidad que pueda presentar la competencia, o reaccionar de manera inmediata ante sus estrategias. Los componentes que determinan la rivalidad son los siguientes:

- Número de competidores.
- Variedad de competidores.
- Aumento del sector.
- Valor del almacenaje.

- Rentabilidad del sector.
- Diferenciación del producto.
- Importancia de la compañía.
- Incremento de capacidad.

Es frecuente que la rivalidad entre competidores sea mucho mayor a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Además de lo anterior, la rivalidad suele ser mayor cuando: la demanda por los productos de los competidores disminuye; hay poca diferenciación en los productos; se presenta reducción de los precios en los competidores; los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas; costos fijos muy altos; el producto es perecedero; se presenta fusiones y adquisiciones en la industria que son comunes.

Algunas estrategias que se pueden llevar a cabo son: aumentar la calidad de los productos; reducción de precios; proveer nuevas características a los productos; ofrecer nuevos servicios; mayor inversión en marketing y en publicidad; incrementar las promociones de ventas; asociarse con otras organizaciones; reducción de los costos fijos.

El ingreso de nuevas empresas al sector.

Se refiere a la entrada potencial al mercado de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Para Betancourt (2014), para hacerle un frente a los nuevos competidores, las empresas desarrollan barreras de entrada ya que éstas suponen un importante obstáculo de acceso de

nuevos competidores al mercado, es así como colocan en desventaja competitiva inicial a las nuevas empresas del sector de mercado.

Se requiere llevar a cabo un profundo análisis a la amenaza que representa la entrada de nuevos competidores y de esta manera formular estrategias encaminadas a fortalecer las barreras de entradas, o para hacer frente a los competidores que puedan entrar al mercado y para esto se puede acudir a aumentar la calidad del producto, precios más bajos, mayores canales de ventas, aumentar la publicidad, ofrecer mejores condiciones de ventas.

En el caso de que las empresas ingresen fácilmente al mercado, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada como la necesidad de lograr rápidamente economías de escala; necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado; la falta de experiencia; lealtad del consumidor hacia determinadas productos; grandes necesidades de capital; falta de canales adecuados de distribución; políticas reguladoras gubernamentales; altos aranceles; falta de acceso a materias primas; posesión de patentes; saturación del mercado hacen que muchas empresas no puedan competir dentro de un determinado sector.

Sin embargo, suele suceder que los competidores ingresan fácilmente al mercado cuando cuentan con productos de una mayor calidad a los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

En sector de las comidas rápidas, la entrada de nuevos competidores es alta, ya que es frecuente ver el surgimiento de pequeños restaurantes de barrio; así como el ingreso al país de restaurantes de marcas reconocidas que operan en muchos casos como franquicias.

Poder de negociación de los proveedores.

Según Betancourt (2014), los proveedores intentan siempre subir los precios y ser menos concesivos con los clientes. Aunque esto implique disminuir la calidad de los productos o servicios ofrecidos, el poder de negociación será mayor mientras existan menos cantidad de

proveedores ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

El poder de negociación de los proveedores también tiende a aumentar cuando hay pocas materias primas sustitutas, cuando el costo de cambiar una materia prima por otra es alto, las empresas realizan compras con muy poco volumen. Algunas estrategias que se puedan emplear para disminuir su poder de negociación sería: producir las materias primas que uno necesita; llevar a cabo alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de reducir los costos de ambas partes.

En el sector de los Restaurantes, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que éstos tienen la capacidad de imponer sus condiciones con relación a los productos que manejan, los cuales muchos de ellos cuentan con atributos especiales que los demás proveedores no tienen en relación con la calidad y precio de los insumos que suministran a los diferentes restaurantes.

El poder de negociación de los compradores.

De acuerdo con Betancourt (2014), las empresas que compiten entre sí exigen normalmente una mayor calidad, precio y servicio por parte de los proveedores, y es importante para los compradores contar con la autonomía para escoger cualquier otro producto o servicio de la competencia. Es común ver esta situación en el caso de que existan varios proveedores potenciales, de modo que el cliente tiene más posibilidades para no elegir a un servicio o producto en particular.

En cuanto al poder de negociación de los clientes de los restaurantes de comida rápida es bajo ya que los productos que se ofrecen no son fundamentales sino complementarios para el cliente, además en el mercado hay una gran variedad de productos sustitutos con precios más bajos; de igual manera, no existe una agremiación de compradores con la capacidad de negociar.

Amenaza de productos sustitutos.

Según Betancourt (2014), la presencia de productos sustitutos conlleva a un condicionante importante puesto que la amenaza de los sustitutos es alta si: los nuevos productos sustitutos ofrecen un mejor atractivo desempeño / precio respecto a un producto del sector y costo para el comprador por cambiar de sustituto es bajo; esta amenaza corresponde al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Estos productos alternativos son capaces de satisfacer la misma necesidad que otro. Esta amenaza se ve reflejada cuando este producto alternativo o sustituto puede alterar la decisión de compra de los clientes, especialmente cuando este producto es más barato u ofrece mayor calidad.

Para el sector de las Comidas Rápidas, la amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta ya que, son muchas microempresas que se instalan en la ciudad o en las mismas esquinas de barrio para ofrecer productos sustitutos como arepas rellenas, empanadas, pasteles de hojaldre, etc.

Análisis estratégico DOFA:

Es una herramienta para formular estrategias por medio del análisis del entorno interno y externo de la organización. Por medio de ella se obtiene una visión general de la situación estratégica de una empresa.

Para Chiavenato (2017), la matriz brinda un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo.

Según Chiavenato (2017, p 139),

La formulación de las políticas aplicadas a partir de la matriz SWOT (Dofa) es una de las practicas más utilizadas en el proceso de planeación estratégica. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en

cuenta su misión, visión, valores y objetivos, con las fortalezas (puntos fuertes) y las debilidades (puntos por mejorar) de esa organización, al lidiar con dichas amenazas y oportunidades.

Tabla 6.
Matriz DOFA.

Diagnóstico ambiental	Diagnóstico Organizacional	
	Fortalezas	Debilidades
Diagnóstico externo	1.	2.
	Enfoque agresivo Aprovecha el campo que domina la empresa	Enfoque de mantenimiento o segmentación Área de aprovechamiento potencial.
Amenazas	3.	4.
	Enfoque defensivo Enfrentamiento Área de riesgo a ser enfrentado.	Enfoque para desinvertir, desactivar o blindar. Área de riesgo acentuado

Fuente: Chiavenato (2017, p 139). Planeación Estratégica.

Para Chiavenato (2017), las cuatro áreas sirven como indicadores de la situación actual de la empresa:

Cuadrante 1 (Superior izquierdo): Plantea estrategias para acciones ofensivas, es decir, el uso de las fortalezas y las competencias de la organización para aprovechar las oportunidades identificadas.

Cuadrante 2 (superior derecho): Sugiere que las debilidades de la organización impiden o dificultan que pueda aprovechar las oportunidades del entorno e indica una política de mantenimiento del statu quo.

Cuadrante 3 (inferior izquierdo): Indica que las fortalezas de la organización deben crear barreras contra las amenazas del entorno externo por medio de estrategias de segmentación.

Cuadrante 4 (inferior derecho): Revela la debilidad de la organización para afrontar las amenazas; indica una fase de crisis o decadencia en los negocios.

4.1.5 La formulación del plan estratégico:

Para Thompson et al. (2015), el proceso de formular y ejecutar una estrategia comprende de cinco actividades integradas:

1. Realizar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo; es decir, define las metas que la organización desea alcanzar en un plazo concreto. Visualiza el estado futuro que desea la organización, y a partir de esa visión parte todo tipo de estrategia para alcanzar ese anhelo que aspiran los dirigentes de una organización; la visión es el máximo objetivo que toda organización espera lograr; del mismo modo, es importante la elaboración de la misión que permita la descripción del propósito por el cual la organización existe, cuál es su fin, su cometido o necesidades que satisface y que tipo de productos y servicios brinda a sus clientes; así mismo determinar un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la misión y la visión.

2. Establecer objetivos que midan el desempeño y registren el progreso de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada
3. Formulación de una estrategia que lleve a la organización por el rumbo estratégico y permita llegar a un determinado objetivo. Consiste en la vía que se va a utilizar para lograr los objetivos propuestos.
4. Realizar la estrategia seleccionada de forma eficiente y eficaz.
5. Seguimiento de los avances, evaluación del desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de la misión, objetivos, estrategias o enfoque de la ejecución de la estrategia acorde a la experiencia real, las condiciones cambiantes, y las nuevas ideas y oportunidades.

4.1.6 Modelos de planeación estratégica.

Entraremos a revisar algunos modelos generales y la realización de un análisis de los mismos dentro de la planeación estratégica.

4.1.6.1 Modelo de William Newman

Para Newman (1947), es necesario hacer hincapié en la precisión de un diagnóstico relativo a un problema determinado para dar inicio al proceso de planeación estratégica. Acarrea que la planeación tenga en cuenta los problemas u objetivos reales y no enfocarse a simples especulaciones. Este modelo resalta la necesidad de hallar soluciones alternativas con el fin de orientar las actividades de planeación.

Posteriormente este modelo plantea realizar un pronóstico de resultados para cada acción seleccionada y de esta manera determinar qué posibilidades reales de solución de problemas hay inherentes a ellas. Una vez hecha la evaluación, se lleva a cabo a preparar el objetivo estratégico para dar sentido a la acción planificadora.



Ilustración 2. Modelo de William Newman. Álvarez. 2002, p 22

4.1.6.2 Modelo de planeación de Frank Banghart

Según Álvarez (1999), el modelo de Frank Banghart se basa en las siguientes fases: definición del problema, conceptualización del problema y diseño de planes o alternativas; evaluación de planes o de alternativas; selección de planes o de alternativas; instrumentación del plan o de la alternativa y retroalimentación.

El modelo de Frank Banghart lo que hace en su primera etapa es ligar varias de las etapas generales en una sola; La segunda etapa de evaluación sirve como antecedente a la actividad de planeación final; la fase intermedia correspondiente a la selección de planes o alternativas sirve como la acción subsecuente a la evaluación, puesto que ayuda a determinar una mejor posibilidad; la cuarta etapa hace referencia a la operación del plan o alternativa seleccionada; y consecuentes con esto en su etapa final se presenta el proceso de retroalimentación el cual ayuda a corregir la deficiencias que han sido detectadas durante la ejecución de dicho plan.

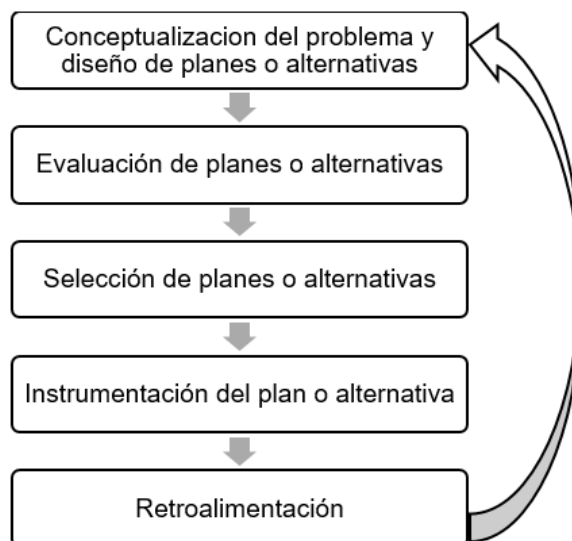


Ilustración 3. Modelo de Frank Banghart. Álvarez. 2002, p 25.

4.1.6.3 Modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.

Para Lambert (2000), el concepto clave del modelo puede definirse diciendo que lleva al equipo desde donde está hoy en día hasta cualquier futuro ideal que se quiera diseñar. Este autor su modelo lo clasifica en 8 fases la cual inicia con establecer la visión y detallando un futuro ideal; el segundo paso consiste en definir la situación actual teniendo en cuenta cuestiones internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas; paso tercero acordar su misión; en el paso cuarto es desarrollar sus objetivos; el quinto paso consiste en generar alternativas estratégicas; el sexto paso es seleccionar estrategias; Paso séptimo convenir tácticas mediante responsabilidad, tiempo, apoyo, supervisión y comunicación; y el último paso corresponde a elaborar el Plan Táctico.

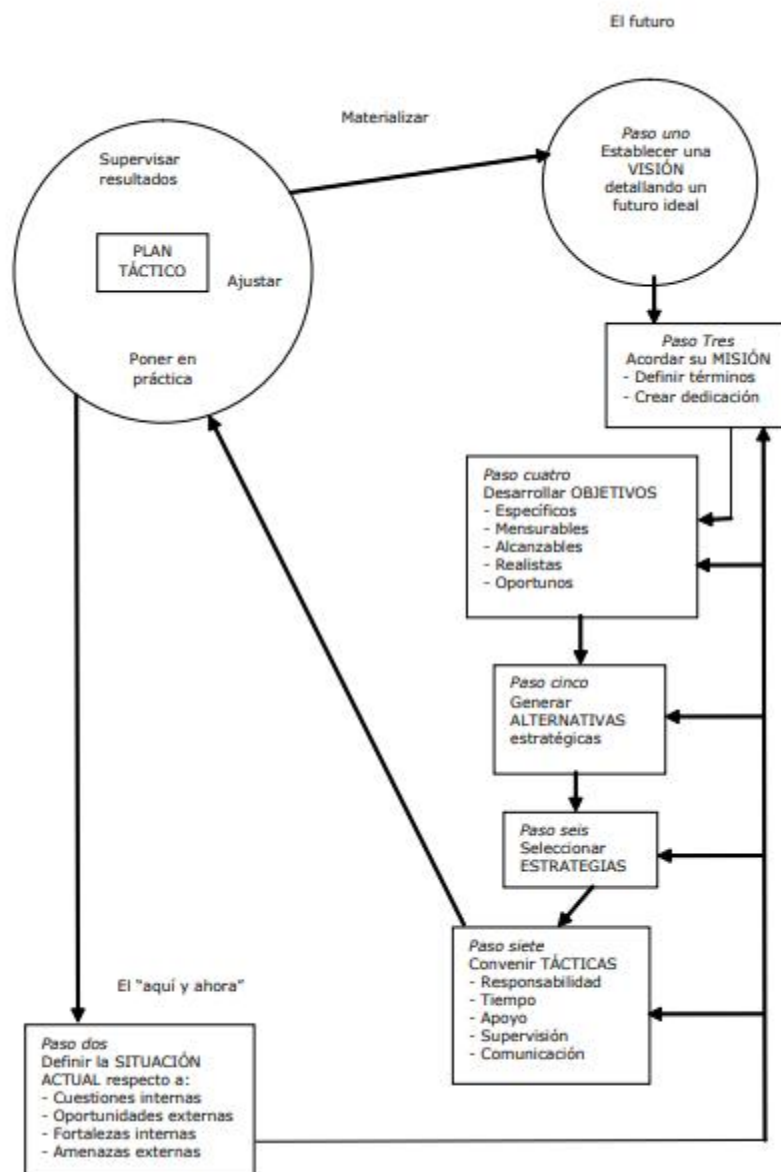


Ilustración 4. Modelo de Tom Lambert. Lambert, 2000, p. 40-41.

4.1.6.4 Planeación estratégica de Mintzberg.

Para Mintzber (2010), en el libro “Safari a la Estrategia” proponen una serie de etapas en el proceso de planeación estratégica:

a) Etapa de fijación de objetivos,

- b) Etapa de Diagnóstico externo
- c) Etapa de Diagnóstico interno.
- d) Etapa de evaluación de estrategias.
- e) Etapa de Implementación de la estrategia.
- f) Fijar plazos para todo el proceso.

La primera etapa que establece Mintzberg et al., se relaciona con los logros que desea la organización para así fijar la estrategia; en la segunda etapa, se lleva a cabo el análisis del ambiente externo que incluye la presencia de posibles factores externos a la organización como oportunidades y amenazas; en la etapa tres, corresponde a Diagnóstico interno, se tiene en cuenta sus fortalezas y debilidades; en la evaluación de la estrategia, se lleva a cabo el estudio de los resultados que se están alcanzando. La puesta en operación de la estrategia, es la ejecución del plan maestro; y, por último, la fijación de plazos para todo el proceso, se determina los tiempos exactos de ejecución de cada uno de los puntos.



Ilustración 5. Modelo de Planeación de Mintzberg. Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones (2010, p 40).

4.1.6.5 Modelo de Planeación de Benjamín Betancourt

El estudio de un sector económico se ha convertido en un factor de importancia en la búsqueda de estrategias como un proceso analítico (Minzberg et al, 2008).

Según el profesor Betancourt (2014, p 85)

El analista debe estudiar el sector de manera rigurosa, reuniendo la mayor cantidad de datos acerca del comportamiento del sector que le sirvan para recomendar las estrategias genéricas optimas. Realmente este análisis no conlleva el diseño de la estrategia, sino que es un proceso de descubrimiento y selección de esta. Las estrategias son, en cierto sentido, extraídas del conjunto de oportunidades estratégicas genéricas brindadas por el sector.

Minzberg (2008), define una serie de premisas fundamentales de la Escuela del Posicionamiento:

- La estrategias son posiciones genéricas, específicamente comunes e identificables en el mercado.
- El mercado (el entorno) es económico y competitivo.
- El proceso de formación de estrategia depende de la selección de estas posiciones genéricas con base en un cálculo analítico.
- Los analistas son una pieza fundamental ya que proporciona los resultados de sus cálculos a los directivos, quienes a la vez controlan las alternativas.
- Por ello las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas.

Para el profesor Betancourt (2014), el proceso de análisis que propone define varios pasos:

- Identificación del sector que es objeto de estudio.

- Caracterización del sector seleccionado.
- Objetos de estudio y sus respectivas herramientas metodológicas

Identificación del sector que es objeto de estudio.

Para el profesor Benjamín Betancourt (2014, p 87), “El sector se refiere a los grandes rasgos , a las diferentes áreas en que se dividen u organizan las actividades económicas por ejemplo sector hidrocarburos, sector minero, sector avícola (...)”.

Según Manso (2003), cada uno de los anteriores sectores productivos o económicos hace parte de otros de orden superior como lo son el sector primario o extractivo; sector secundario o transformador (industria); sector servicios. Sin embargo esta clasificación en la actualidad ha quedado obsoleta debido a que entre los diferentes sectores se presenta una enorme transferencia de tecnología.

Para el profesor Betancourt (2014), es necesario precisar el sector objeto de estudio y realizar un análisis de su entorno competitivo general. En este último es donde confluyen factores de diversa índole, agrupados de acuerdo con su naturaleza, tales como: el económico, el político, el cultural y el social.

Reconocimiento del entorno cercano: sector y subsector.

Según el profesor Betancourt (2014), para reconocer el sector industrial implica elegir donde se debe trazar la línea entre:

- Competidores establecidos y productos sustitutos.
- Empresas existentes y las que potencialmente puedan ingresar.

- Proveedores/clientes del sector.

Se debe tener en cuenta que el reconocimiento del sector industrial no es lo mismo que decidir dónde se desea competir. Por lo anterior, es necesario definir las unidades de negocio UEN y los ámbitos producto-mercado específico. Por consiguiente, se debe tener cuidado en suprimir confusiones innecesarias:

- El sector industrial se define en términos generales.
- La empresa no debe competir en términos generales.

Reconocimiento del sector busca delinear el espacio del sector y posteriormente dentro de él, definir el negocio, eligiendo donde se va a competir.

Anteriormente, los estudios del sector arancan del hecho de que los mercados eran masivos, homogéneos, pero totalmente diferentes unos de otros, con poca o ninguna transferencia entre sí. Actualmente, el mundo en que opera cada sector ha cambiado, rebasando los límites de su capacidad de adaptarse y evolucionar.

Caracterización del Sector:

Para el profesor Betancourt (2014), la caracterización del sector se lleva a cabo mediante el diagnóstico amplio y detallado de los factores que intervienen en el ambiente competitivo de este y que le producen ventajas comparativas y competitivas. También es posible identificar el grado de eslabonamiento de la espresas que corresponden al mismo sector: cadenas productivas, redes, sectores conexos, alianzas y clústeres. El diagnóstico también permite el comportamiento de la demanda y de los mercados y, por último, de las empresas y su oferta. Además, para complementar el diagnóstico se debe realizar un estudio sobre la estructura del sector, las cuales

está conformada por las fuerzas competitivas y los actores que la generan. Aquí es indispensable la utilización de herramientas como el análisis documental y la consulta a expertos del sector o Delfi.

Análisis documental:

Según el profesor Betancourt (2014), se lleva a cabo la revisión de la bibliografía y otros materiales útiles para caracterizar el sector al cual pertenece la organización. Se requiere de fuentes primarias y secundarias para hacer la revisión respectiva, consultando referencias importantes y especializadas como revistas especializadas e indexadas, paper, las emitidas por los gremios, asociaciones, cámaras de comercio, entidades del gobierno y organizaciones con reconocimiento por la seriedad y su espíritu investigativo.

Consulta a Expertos, Delfi.

Para el profesor Betancourt (2014), por medio de ésta técnica se lleva a cabo entrevistas en profundidad, estructuradas o semiestructuradas, las cuales se someten a sistematización y análisis a través de mallas de lectura o mediante la utilización de software especializado. Aquí los expertos analizan la problemática del sector y proponen alternativas de solución.

Objetos de Estudio e Instrumentos metodológicos.

Análisis del ambiente competitivo mediante el desarrollo del diamante competitivo.

Para el profesor Betancourt (2014), se lleva a cabo mediante un marco de referencia que permita dar explicación de la ubicación de un sector en el país en relación con el comportamiento del mismo sector en otros países. En el diamante se hace el estudio en primer lugar, las condiciones de los factores productivos. De acuerdo a la región, un sector puede ser más prospero porque que cuenta con la presencia de dotaciones naturales relacionados con los factores de producción. Los factores de producción importantes son los recursos físicos como clima y riqueza mineral,

recursos humanos como el conocimiento y las habilidades de la fuerza laboral; infraestructura y capital; tecnología desarrollo tecnológico.

El segundo elemento del diamante corresponde a sectores relacionados y de apoyo. Este elemento permite una ventaja de ubicación y de agrupamiento industrial, de cooperación técnica y de mercadotecnia, que permite la generación de economías de escala, fortalece las relaciones tecnológicas y comerciales, así como a mejorar la competitividad global del sector.

El tercer elemento del diamante corresponde al papel de la demanda en la ubicación del sector. Aquí se logra la comprensión de la composición de dicha demanda, especialmente la del mercado doméstico.

El cuarto elemento del diamante, corresponde a la estrategia, la estructura y la rivalidad de las empresas del sector, en otras palabras, el comportamiento de la oferta en los mercados.

En el diamante no se logra estudiar la influencia del Gobierno y sus decisiones que puedan afectar al sector; así mismo, los fenómenos del azar y de la incertidumbre que puedan afectar a las empresas del sector.

Análisis de la estructura del sector mediante el estudio de las cinco fuerzas competitivas.

El profesor Betancourt (2014) afirma que es fundamental organizar la información de un sector mediante el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter en los 80s. Este modelo permite explicar el nivel general de rentabilidad que podrían esperar las empresas de un sector determinado, así mismo, ayuda a explicar por qué una industria es rentable mientras otras no. Con este modelo se logra dar explicación mediante las cinco fuerzas de las diferencias en una industria o sector: La intensidad de la competencia, la presencia de productos sustitutos, el poder

de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, y la entrada de nuevas empresas al sector.

Análisis de la Competencia mediante benchmarking competitivo:

Según el profesor Betancourt (2014), aquí se lleva a cabo la observación de las prácticas de las empresas del sector y de asegurarse de descubrir las mejores. Es importante para las empresas hacer estudios de referenciación ya que les permite obtener relativos éxitos y mejoramiento en su desempeño respecto de su competencia.

Análisis de la competitividad empresarial mediante la cadena de valor.

Para el profesor Betancourt (2014), la cadena de valor permite la exploración de como debe contribuir cada actividad de la empresa a la creación de ventajas. Los inicios de esta metodología en el “sistema de negocios McKinsey”. Este concepto pone en evidencia el hecho de que todos los negocios son una cadena de actividades que va desde las entradas-compras hasta el servicio posventa.

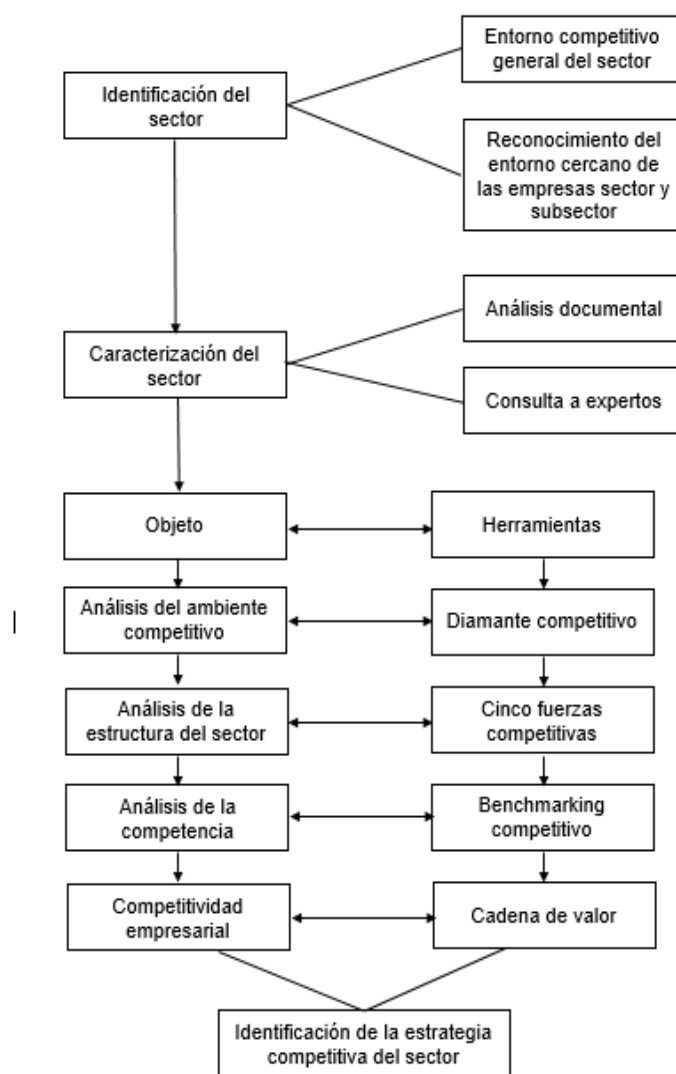


Ilustración 6. Proceso de análisis competitivos de Benjamín Betancourt. Análisis sectorial y competitividad, 2014. p 88.

4.1.7 Benchmarking:

Según el profesor Betancourt (2014. p 163),

El Benchmarking corresponde a un método como a un proceso de gestión estratégica. Es un método porque se elaboran las prácticas y operaciones empresariales; y es un método porque se analizan otras empresas u organizaciones con el fin de aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

El profesor Betancourt (2014) afirma que el benchmarking es un proceso a largo plazo ya que el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos. El Benchmarking contiene un conjunto de fases sucesivas y estructuradas que se llevan a cabo en el terreno de la organización. Estas fases son: Preparación, diagnóstico, formulación aplicación y retroalimentación. Con el Benchmarking se involucra a toda la organización en la investigación y se lleva a cabo la búsqueda de las mejores prácticas existentes en su entorno competitivo.

Según el profesor Betancourt (2014), “el Benchmarking se lleva a cabo un análisis por comparación que permite estudiar una organización en su desempeño, referenciándola con otras organizaciones que se encuentren en la misma actividad”.

Según Camp (1993), “El Benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados”. Para éste autor, en el campo empresarial, el benchmarking se utiliza con la finalidad de llevar a cabo la medición de productos, servicios y prácticas con relación a los mejores competidores o aquellas compañías más reconocidas del mismo sector”

Para el profesor Betancourt (2014), dentro del proceso de analizar las organizaciones por comparación se presenta varios puntos de importancia que contribuye a la comprensión del proceso, en los cuales se dividen en dos partes: prácticas y medición. Las prácticas corresponden a los métodos que se emplean; la medición, corresponde al hecho cuantificado de poner en operación las prácticas.

Para el profesor Benjamín Betancourt (2014), en el análisis por comparación se investiga primero las prácticas de la organización. Las mediciones que se realizan para cuantificar el efecto de las prácticas se pueden obtener y sintetizar posteriormente.

Proceso de investigación.

Para el profesor Betancourt (2014), para realizar un estudio de benchmarking se debe desarrollar diferentes fases que se mencionan a continuación.

Tabla 7.

Fases para realizar un estudio Benchmarking.

Fase	Definición
Preparación e iniciación.	Es donde se conforma el equipo de proyecto de benchmarking. Este define con quien se va llevar a cabo el estudio, es en esta fase donde se prepara un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema a investigar.
Diagnostico	En esta fase se lleva a cabo un diagnostico a profundidad sobre el problema que se quiere solucionar con el benchmarking. Identificación del problema (Qué): se debe iniciar con la descripción de la identidad del problema en función de los factores del éxito de las compañías seleccionadas para el estudio. Y para esto se debe describir los diferentes síntomas del problema como: • Ubicación (¿dónde?): en donde se ha observado el problema • Tendencia del problema (¿quién?): que personas de la empresa se ven afectadas por el problema y tienen un interés por

resolverlo.

- Magnitud (¿cuánto?): cuantificar el problema en términos absolutos y relativos.
- Perspectiva cronológica (¿cuándo?): desde cuándo se ha observado el problema y cuál es la reincidencia de este.
- Causas del problema (¿por qué?): lo fundamental del diagnóstico es determinar las fuerzas y los factores que ocasionan el problema.

**Formulación y
direccionamiento**

Esta fase tiene como objetivo hallar la solución al problema y darles un direccionamiento a las acciones, englobando diversas soluciones.

- Evaluación de opciones.
- Elaboración de un plan para introducir los cambios.
- Presentación de propuestas
- Adoptar cambios o decisiones tomadas.

**Acciones y
aplicaciones**

Es la puesta en práctica, constituyendo una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y a la viabilidad de las propuestas.

Terminación y

Es mandar información, desde el proceso hacia el principio con el

retroalimentación objeto de reconducir.

Fuente: Betancourt, Benjamín (2014, p 168). Análisis sectorial y competitividad.

Metodología para realizar un estudio de benchmarking

Para el profesor Betancourt (2018), la metodología que se debe emplear en el desarrollo de un estudio de benchmarking es la siguiente:

1. Organizar el equipo que va a desarrollar el proceso.
2. Seleccionar las empresas con las cuales se va a comparar para esta parte se deben seleccionar como mínimo tres empresas.
3. Caracterización de las empresas comparables, en este punto se investiga sobre las diferentes características, reconocimiento, factores de éxito y se obtiene una información sobre lo más relevante y competitivo de las empresas.
4. Identificación de los factores claves de éxito, este es un método aplicado y si se obtiene resultados satisfactorios asegura un resultado exitoso de la organización.

Algunos factores claves del éxito se mencionan a continuación:

- Precio competitivo
- Cobertura del mercado
- Calidad del producto
- Portafolio de producto
- Presentación y empaque
- Posicionamiento de marca
- Tecnología
- Innovación

- Servicio al cliente
- Capacidad financiera

5. Cuando se ha identificado y seleccionado los factores claves del éxito se los describe y se justifica la importancia que tienen para el desempeño de la compañía.
6. Una vez descritos los factores claves del éxito se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo.
7. Elaboración de radares de comparación. Donde se muestra la diferencia o brechas que existe entre el estado actual y el estado ideal de un factor, además de captar, ilustrar, facilitar el direccionamiento de una organización con estrategias competitivas al mostrar claramente los factores claves que requieren acciones de mejoramiento.

A mediano y largo plazo los radares de un estudio, facilitan el análisis de los resultados, al mostrar los cambios en los factores claves de éxito.

8. Análisis e interpretación de resultados que son arrojados por la matriz del perfil.

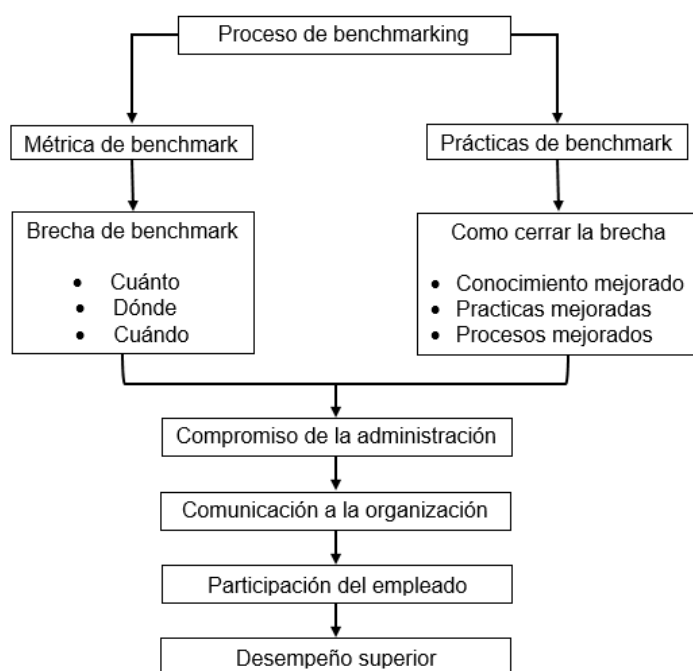


Ilustración 7. Proceso genérico del Benchmarking. Análisis sectorial y competitividad, (2014, p 165)

4.1.8 Las cinco fuerzas competitivas.

Como afirma el profesor Batancourt (2014), existen elementos que definen la estructura competitiva del sector desde el punto de vista estratégico, todos ellos orientan a detectar las oportunidades y amenazas generales. Estas se concretarán en la fase de diagnóstico mediante el análisis de mercado y de la competencia. Las Cinco Fuerzas de Porter corresponde a un modelo que proporciona el análisis del nivel de competencia de una organización dentro del sector al que pertenece. Este modelo fue creado por Michael Porter en 1979 con el fin de facilitar el desarrollo de la estrategia de negocio.

Por medio de las cinco fuerzas se busca llegar a una mejor comprensión del grado de competencia de una organización y ofrece la posibilidad de formular estrategias con el fin de aprovechar las oportunidades del propio mercado y así mismo, para tomar medidas defensivas contra las amenazas del entorno que se puedan detectar.

Según el profesor Batancourt (2014), para Porter, son cinco fuerzas que determinan el poder competitivo de una organización:

1. Poder de negociación del cliente
2. Poder de negociación del proveedor
3. Amenaza de nuevos competidores
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Rivalidad entre los competidores.

Para Betancourt (2014), a más o menos grado de intensidad de rivalidad entre competidores dentro del sector lo hace mayor o menor atractivo puesto que a una mayor rivalidad proporciona menor estabilidad y menor nivel de servicios, Lo que hace que la rivalidad entre competidores corresponda a establecer una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que tienen como finalidad buscar aprovechar cualquier tipo de debilidad que pueda presentar la competencia, o reaccionar de manera inmediata ante sus estrategias. Los componentes que determinan la rivalidad son los siguientes:

- Numero de competidores.
- Variedad de competidores.
- Aumento del sector.
- Valor del almacenaje.
- Rentabilidad del sector.
- Diferenciación del producto.
- Importancia de la compañía.
- Incremento de capacidad.

Es frecuente que la rivalidad entre competidores sea mucho mayor a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

Además de lo anterior, la rivalidad suele ser mayor cuando: la demanda por los productos de los competidores disminuye; hay poca diferenciación en los productos; se presenta reducción de los precios en los competidores; los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de

marcas; costos fijos muy altos; el producto es perecedero; se presenta fusiones y adquisiciones en la industria que son comunes.

Algunas estrategias que se pueden llevar a cabo son: aumentar la calidad de los productos; reducción de precios; proveer nuevas características a los productos; ofrecer nuevos servicios; mayor inversión en marketing y en publicidad; incrementar las promociones de ventas; asociarse con otras organizaciones; reducción de los costos fijos.

La rivalidad entre competidores en el sector de comidas rápidas es alta, ya que la oferta de restaurantes de comida rápida en el país es elevada. Según Acodres, se estima que, para diciembre de 2017, en el país hay más de 400.000 establecimientos de comida registrados; y un número ilimitado de negocios informales dedicados a la misma tarea.

El ingreso de nuevas empresas al sector.

Se refiere a la entrada potencial al mercado de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Para Betancourt (2014), para hacerle un frente a los nuevos competidores, las empresas desarrollan barreras de entrada ya que estas suponen una importante obstáculo de acceso de nuevos competidores al mercado, es así como colocan en desventaja competitiva inicial a las nuevas empresas del sector de mercado.

Se requiere llevar a cabo un profundo análisis a la amenaza que representa la entrada de nuevos competidores y de esta manera formular estrategias encaminadas a fortalecer las barreras de entradas, o para hacer frente a los competidores que puedan entrar al mercado y para esto se puede acudir a aumentar la calidad del producto, precios más bajos, mayores canales de ventas, aumentar la publicidad, ofrecer mejores condiciones de ventas.

En el caso de que las empresas ingresen fácilmente al mercado, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada como la necesidad de lograr rápidamente economías de escala; necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado; la falta de experiencia; lealtad del consumidor hacia determinadas productos; grandes necesidades de capital; falta de canales adecuados de distribución; políticas reguladoras gubernamentales; altos aranceles; falta de acceso a materias primas; posesión de patentes; saturación del mercado hacen que muchas empresas no puedan competir dentro de un determinado sector.

Sin embargo, suele suceder que los competidores ingresan fácilmente al mercado cuando cuentan con productos de una mayor calidad a los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad.

En sector de las comidas rápidas, la entrada de nuevos competidores es alta, ya que es frecuente ver el surgimiento de pequeños restaurantes de barrio; así como el ingreso al país de restaurantes de marcas reconocidas que operan en muchos casos como franquicias.

Poder de negociación de los proveedores.

Según Betancourt (2014), los proveedores intentan siempre subir los precios y ser menos concesivos con los clientes. Aunque esto implique disminuir la calidad de los productos o servicios ofrecidos, el poder de negociación será mayor mientras existan menos cantidad de proveedores ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

El poder de negociación de los proveedores también tiende a aumentar cuando hay pocas materias primas sustitutas, cuando el costo de cambiar una materia prima por otra es alto, las empresas realizan compras con muy poco volumen. Algunas estrategias que se puedan emplear para disminuir su poder de negociación sería: producir las materias primas que uno necesita;

llevar a cabo alianzas estratégicas con los proveedores con el fin de reducir los costos de ambas partes.

En el sector de los Restaurantes, el poder de negociación de los proveedores es alto, ya que éstos tienen la capacidad de imponer sus condiciones con relación a los productos que manejan, los cuales muchos de ellos cuentan con atributos especiales que los demás proveedores no tienen en relación con la calidad y precio de los insumos que suministran a los diferentes restaurantes.

El poder de negociación de los compradores.

De acuerdo con Betancourt (2014), las empresas que compiten entre si exigen normalmente una mayor calidad, precio y servicio por parte de los porvedores, y es importante para los compradores contar con la autonomía para escoger cualquier otro producto o servicio de la competencia. Es común ver esta situación en el caso de que existan varios proveedores potenciales, de modo que el cliente tiene más posibilidades para no elegir a un servicio o producto en particular.

En cuanto al poder de negociación de los clientes de los restaurantes de comida rápida es bajo ya que los productos que se ofrecen no son fundamentales sino complementarios para el cliente, además en el mercado hay una gran variedad de productos sustitutos con precios más bajos; de igual manera, no existe una agremiación de compradores con la capacidad de negociar.

Amenaza de productos sustitutos.

Según Betancourt (2014), La presencia de productos substitutos conlleva a un condicionante importante puesto que la amenaza de los sustitutos es alta si: los nuevos productos sustitutos ofrecen un mejor atractivo desempeño / precio respecto a un producto del sector y costo para el comprador por cambiar de sustituto es bajo; esta amenaza corresponde al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. Estos productos

alternativos son capaces de satisfacer la misma necesidad que otro. Esta amenaza se ve reflejada cuando este producto alternativo o sustituto puede alterar la decisión de compra de los clientes, especialmente cuando este producto es más barato u ofrece mayor calidad.

Para el sector de las Comidas Rápidas, la amenaza de ingreso de productos sustitutos es alta ya que, son muchas microempresas que se instalan en la ciudad o en las mismas esquinas de barrio para ofrecer productos sustitutos como arepas rellenas, empanadas, pasteles de hojaldre, etc.

4.1.9 Matrices de Análisis Estratégico.

Matriz EFI:

Según Garrido (2003), en la Matriz de Factores Internos se lleva a cabo un resumen y evaluación de las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una organización, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas.

Sin importar el número de factores, el resultado total ponderado oscila de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Resultados mayores a 2.5, indican una organización poseedora de una fuerte posición interna; mientras que resultados inferiores a 2.5 indica una organización con debilidades internas.

Tabla 8
Matriz EFI

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Fortalezas		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
F1			
F2			
Debilidades			
D1			

D2			
Total	1.00		Sumatoria

Fuente. Garrido Santiago (2003, p 48). Dirección Estratégica

Matriz EFE

Para Garrido (2003), la matriz de evaluación de del factor externo resume y evalúa las oportunidades y amenazas más importantes, la cual se presenta en un cuadro donde se encuentra los factores críticos de éxito vinculados con el entorno y también se encuentra los valores asignados a cada uno de estos factores que van de 1 a 4 donde se considera positivo los valores superiores a la media 2.5 y negativos los inferiores.

Tabla 9.

Matriz EFE

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Oportunidades		Entre 1 y 4	Peso * Calificación
O1			
O2			
Amenazas			
A1			
A2			
Total	1.00		Sumatoria

Fuente. Garrido Santiago (2003, p 50). Dirección Estratégica

Matriz de perfil competitivo

Según David (1989), esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. A los principales competidores los compara a través del uso de los factores críticos de éxito de la industria,

revelando fortalezas y debilidades, por lo tanto, la empresa sabría, qué áreas debe mejorar y que áreas proteger.

		MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
Factores claves de éxito	Ponderación	SIFRINOS PIZZA		DOMINO'S PIZZA		ALEX SAZÓN Y SABOR		MOLLE PIZZA	
		clasifica	Resultado	clasifica	Resultado	clasifica	Resultado	clasifica	Resultado
		ción	ponderado	ción	ponderado	ción	ponderado	ción	ponderado
Publicidad	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Precio del producto	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Calidad del producto	0,2	4	0,8	3,5	0,7	3	0,6	4	0,8
Lealtad del consumidor	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Posición financiera	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3	3	0,45
Ubicación	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Total	1		2,85		3,6		2,8		3,3

Ilustración 8. Matriz del Perfil Competitivo. Elaboración por los autores.

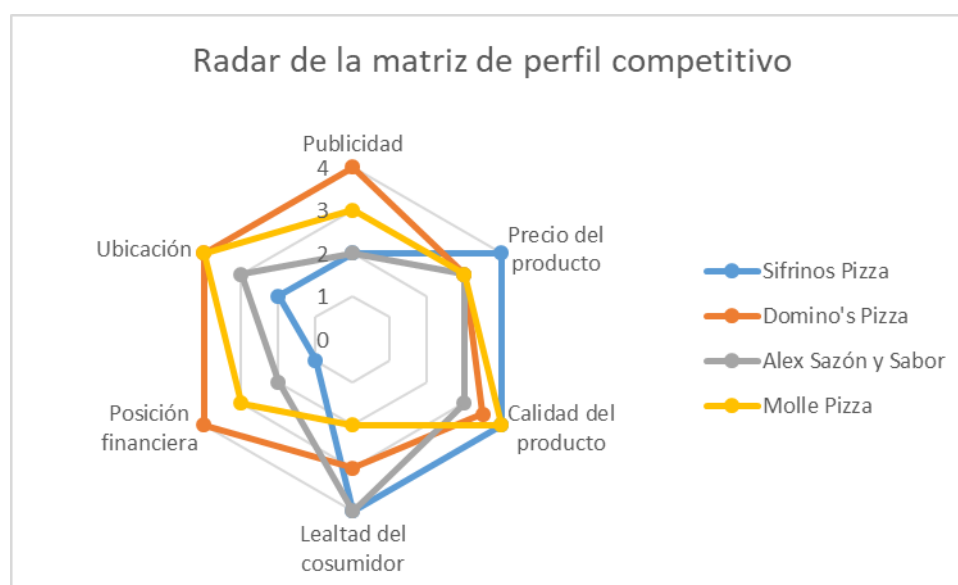


Ilustración 9. Radar de la Matriz del Perfil Competitivo. Elaboración por los autores.

4.2 Marco Conceptual

Planeación: Según Goodstein (1998, p 5) “Es el proceso de elaborar objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción”.

Estrategia: Comprende una serie de acciones que se llevan a cabo para alcanzar un determinado objetivo. Para Chiavenato (2017, p 10): “la Estrategia, se define como la movilización de todos los recursos de la organización, con miras a alcanzar objetivos de largo plazo”.

Planeación Estratégica: Según Stainer (1980, p. 74) “Es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para alcanzar dichos objetivos” (Steiner, 1980, p.74). Para llevar a cabo la planeación estratégica es necesario llevar un Benchmarking, análisis de los entornos, perfil competitivo y la Matriz Dofa.

Benchmarking: Según Camp (1993), es un proceso continuo con el fin de medir productos, servicios y prácticas con relación a los competidores más fuertes del sector o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.

La Matriz Dofa: Es una herramienta que se utiliza para la formulación y evaluación de estrategia. Según Chiavenato (2017, p 138), “permite abordar el entorno externo y el interno de la organización en relación con oportunidades y amenazas exógenas; y fortalezas y debilidades endógenas”.

Entornos: Según la Academia Española, “El Entorno es ambiente, lo que rodea”. Corresponde a las circunstancias o factores sociales, culturales, morales, económicos, profesionales, etc., que se encuentran alrededor de una cosa o a una persona, colectividad o época e influyen en su estado o desarrollo.

La Matriz del Perfil competitivo, según Garrido (2003), proporciona la identificación de los competidores más importantes de una empresa, además informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados son claves para el proceso de la toma de decisiones.

5 Resultados.

5.1 Objetivo 1. Diagnóstico interno de la organización.

5.1.1 Historia de la Empresa.

Sifrinós Pizza S.A.S surge en el año 2011, por el deseo de los hermanos Andrade de tener su propio negocio de comidas rápidas. Los socios fundadores se habían desempeñado en años anteriores como trabajadores de restaurantes, gracias a esto surgió la idea de tener su propio negocio.

En el año 2011 inicia ofreciendo pizza en el barrio Junín de la ciudad de Santiago Cali, ubicada en la carrera 23c # 12A-19. Un año después surge la idea de ampliar el portafolio ofreciendo a sus clientes comida italiana (lasaña, pastas, espagueti, pollo a la parmellana, caneloni) y comida mexicana (quesadillas, burritos, tacos, enchiladas, flauta, costilla Tijuana, nachos) así mismo como sándwich, hamburguesa, perro caliente y bebidas (cocteles, cerveza y jugos naturales).

En el año 2016 abren una nueva sede ubicada en la carrera 13 # 3-118 barrio San Cayetano la cual fue cerrada por decisión de sus socios a finales del mes de mayo del presente año.

Actualmente, Sifrinós Pizza S.A.S cuenta con 12 trabajadores entre ellos: personal de servicio al cliente, producción y costos, meseros, cocineras y auxiliares de cocina. Desde sus inicios la empresa ha sido administrada por los hermanos Andrade propietarios de SIFRINOS PIZZA S.A.S.

5.1.2 Organigrama.

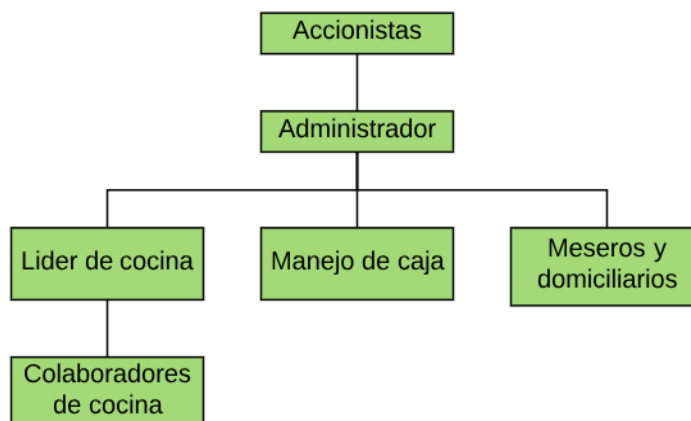


Ilustración 10. Estructura Organizacional de Sifrinos Pizza S.A.S. Suministrada por los propietarios de Sifrinos Pizza S.A.S

5.1.3 Logo de la Empresa



Ilustración 11. Logo de Sifrinos Pizza S.A.S. Recuperado de www.facebook.com/sifrinospizza/

5.1.4 Cultura Organizacional

Misión.

“Deleitar el paladar de todos nuestros clientes ofreciendo un producto de alta calidad a un precio asequible”.

Visión.

“Poder llegar a muchos lugares y ser una marca competente y reconocida por su alta calidad de productos y buena atención al cliente”

5.1.5 Área administrativa:**Estructura Organizacional:**

Por medio del organigrama se logra identificar las diferentes áreas que componen el restaurante y los niveles de jerarquía; y de esta manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización para que cada uno de los empleados de Sifrinós S.A.S sea responsable de sus actividades o de determinados resultados. La estructura que maneja Sifrinós S.A.S se ajusta al flujo de los procesos de la empresa organización, de tal manera que favorece su operación.

La administración del restaurante Sifrinós S.A.S se lleva a cabo por parte de los propietarios, quienes realizan todos los días un inventario de los insumos utilizados y al día siguiente realizan la compra de los mismos de manera personal o a los proveedores, del mismo modo realizan el control de la calidad del producto realizado, control del peso de cada uno de los productos elaborados, verifican que las materias primas estén en las mejores condiciones posibles.

Los propietarios se reúnen periódicamente para dar solución a problemas que se puedan presentar y se establecen una serie de esquemas para fijar las actividades a seguir y de esta manera dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

La comunicación al interior del Restaurante Sifrinos Pizza S.A.S es informal entre administradores y los trabajadores lo que permite que se tomen decisiones de manera diligente en situaciones donde las soluciones se deben tomar de manera rápida.

En Sifrinos Pizza S.A.S, el clima de trabajo es muy bueno, la relación entre administradores y trabajadores es excelente, los conflictos son muy raros y se presenta por lo general entre cocineros y meseros. Las observaciones las lleva a cabo los propietarios por escrito en un tablero ubicado en la cocina. Los Administradores nunca han recurrido a medios escrito para llamados de atención o despidos.

Los propietarios llevan a cabo los procesos de planeación orientados al corto plazo, Sifrinos S.A.S no tiene planeación a largo plazo, así mismo el restaurante no posee una misión y visión claramente definidos.

5.1.6 Procesos.

El área de producción (Cocina) está conformada por personal entrenados y capacitados, tres cocineros de lunes a jueves y los fines de semana son cuatro, y cada uno cumple una función específica, es decir, hay una persona encargada en el horno, otro elabora las Pizzas, otro se encarga de elaborar los Sanduches, y otro cocinero elabora la comida mexicana. Cada uno de ellos cumple un horario de trabajo de 5:00 pm A 10:00 pm de lunes a jueves y los fines de semana es de 5:00pm a 11:00pm.

La cocina cuenta además con un empleado que labora de 10:00 am a 6:00 pm y está encargado de elaborar la masa para las pizzas (Grande, mediana y Pequeña), las salsas, cocinar el pollo y la carne (Res y cerdo), la pre-elaboración de las lasañas etc.

La cocina cuenta con los instrumentos para la conservación y preparación de los alimentos: 2 neveras, 2 congeladores, la suavizadora y mojadora para elaborar las pizzas, la desmechadora para las carnes, un horno, 2 licuadoras, el rayador del queso y demás elementos que conforman una cocina (platos, vasos, cubiertos etc.).

En la cocina se debe dar cumplimiento al plan operativo diseñado por los propietarios, es decir, todos los días se elabora la masa para la pizza; lunes y jueves se elabora las salsas (Ranchera, BBQ, etc.), martes y jueves se cocina el pollo y las carnes; arroz mexicano se elabora los miércoles y viernes etc. Además, algunos alimentos elaborados se separan en bolsas plásticas según el peso fijado por los administradores.

5.1.7 Mercadeo y ventas.

El área de mercadeo de Sifrinis Pizza S.A.S se lleva a cabo por una de las empleadas del restaurante, quien da a conocer al público el nombre del restaurante por medio de las Redes Sociales (Facebook, Instagram), del mismo modo cada uno de los productos que se elaboran y promociones que se llevan a cabo.

Para Sifrinis S.A.S es muy importante la opinión de sus clientes con relación al precio, calidad del producto y del servicio para de esta manera ir mejorando continuamente. Para lo anterior las meseras interrogan a los clientes por el servicio y son tomadas para posteriormente transmitirlos a los propietarios y de esta manera se puedan hacer los correctivos posibles.

Con relación a las ventas, los propietarios realizan una reunión al final del mes para analizar las causas que generaron incrementos o reducción de las ventas y de esta manera aplicar correctivos en pro de mejorar la competitividad.

En cuanto al mercadeo del restaurante se observa estrategias para impulsar el restaurante; sin embargo, falta llevar a cabo investigación de mercados con el fin de ampliar el número de clientes; del mismo modo no emplean herramientas como CRM para brindar apoyo en la relación del cliente con la empresa.

5.1.8 Área de recursos humanos.

En Sifrinos Pizza S.A.S es inexistente el área de Talento Humano. El entrenamiento, formación e inducción de los nuevos empleados se lleva a cabo por los trabajadores más antiguos para el mismo puesto de trabajo. El proceso de reclutar y seleccionar el nuevo personal se lleva a cabo por los administradores.

El bienestar social se lleva a cabo al interior del restaurante por cuenta de los administradores mediante diversas actividades (celebración de cumpleaños, juegos, etc.) con el fin de promover la integración y motivación de los trabajadores.

Con relación a la seguridad y salud ocupacional se aplican controles y se llevan a cabo recomendaciones por parte de los administradores con el fin de reducir al mínimo los accidentes laborales.

5.1.9 Logística Externa.

El Restaurante Sifrinos Pizza S.A.S cuenta con personal para realizar domicilios todos los días de la semana. De lunes a jueves esta labor es realizada por un solo trabajador y los fines de semana se realizan por dos trabajadores. El tiempo de entrega a los clientes no debe sobrepasar la media hora por recomendaciones de los administradores.

Tabla 10.*Matriz Evaluación de Factores Internos*

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)				
Fortalezas				
	Factores determinantes de éxito	Peso	Calificac.	Peso ponderado
1.	Experiencia y conocimiento de los propietarios acerca del negocio.	0,15	4	0,6
2.	Buen ambiente laboral.	0,03	3	0,09
3.	Innovación y variedad de los productos.	0,1	4	0,4
4.	Calidad del servicio.	0,04	4	0,16
5.	Empleados idóneos para el cargo.	0,04	4	0,16
6.	Maquinaria e instalaciones en buen estado.	0,01	3	0,3
7.	Buena planeación a corto plazo.	0,07	3	0,21
8.	Recursos financieros adecuados.	0,05	3	0,15
9.	Baja rotación de trabajadores.	0,05	3	0,15
10.	Hay una buena evaluación y control del producto.	0,07	4	0,28
11.	Calidad en el producto.	0,06	4	0,24
	Total Fortalezas	0,64		2,5

Debilidades				
1	Poca planeación a largo plazo.	0,06	1	0,03
2	No existe un plan de mercadeo y herramientas para hacer seguimiento formal a sus clientes (CRM).	0,1	1	0,1
3	Misión, visión no definidos.	0,08	1	0,08
4	Falta mayor publicidad.	0,06	1	0,06
5	Local para atención del cliente muy reducida.	0,04	2	0,14
6	Pocos puntos de venta.	0,02	1	0,02
Total Debilidades		0,36		0,43
Total matriz EFI		1		2,93

Fuente: Elaborado por los autores basado en metodología de evaluación del factor interno EFI.

La matriz EFI arroja un resultado de 2,93, resultado que se ubica por encima del promedio 2,5, que indica que la organización es poseedora de una fuerte posición interna. Este resultado se debe al peso ponderado y alta calificación de sus principales fortalezas como la experiencia de sus propietarios sobre el negocio e innovación y variedad de productos que se ofrecen en Sifrinós Pizza S.A.S; además contribuyen a este resultado la calidad en el servicio, calidad del producto, la planeación a corto plazo de los propietarios. Sin embargo, Sifrinós Pizza S.A.S tiene cuatro debilidades importantes como poca planeación de sus propietarios a largo plazo, falta de publicidad, misión y visión no definidos, ni un plan de mercadeo; todos ellos le impiden ampliar su mercado y seguir creciendo.

5.2 Objetivo 2. Análisis Externo y DOFA

En la actualidad en el negocio de comidas rápidas existen diferentes productos que se ajustan a las nuevas tendencias y exigencias de los consumidores, gracias al servicio rápido que prestan estas empresas, lo que permite que los colombianos tengan la opción comer fuera de casa. así lo demuestra cientos de restaurantes que en los últimos años emprendieron la carrera por ampliar sus negocios en el país y en el exterior.

Según el *Heraldo* (2017), las ventas del sector gastronómico en Colombia ascienden a 38 billones de pesos al año y de la misma manera este sector origina más de un millón de empleos en Colombia. Durante el Congreso Nacional de Acodres, su presidenta, Claudia Barreto prioriza que algunos aspectos se deben tener en cuenta para el crecimiento del sector como son los incentivos del programa del primer empleo y fomentar las inversiones. Además, uno de los temas que preocupa al sector son los costos que se origina por aumento del IVA del 16 al 19% y el cobro adicional del 20% del consumo de energía que deben pagar los empresarios.

Para el *Tiempo* (2018), a lo anterior preocupa que las ventas en el sector en los últimos tres años han presentado un leve retroceso en comparación a años anteriores. En el año 2016, se presentó una desaceleración de la dinámica del mercado restaurantero en -0,31%; y en el año 2017 hubo un pequeño incremento de 0,30%. En el subsector de las comidas rápidas se presentaron muy bajos crecimientos de 0,22 % en 2016 y 0,23% en 2017.

Dentro de esta misma publicación, subraya el estudio elaborado por la firma Raddar, quien afirma que el segmento de alimentos es el que más gasto genera a los colombianos de ingresos medios y bajos (33 y 44% respectivamente); las comidas en restaurantes representan un gasto de 27,2 billones de pesos a las familias; y en caso de las comidas rápidas fue de 6 billones de pesos.

Análisis de los entornos:

Es importante analizar las características de los entornos que pueden incidir de manera directa o indirectamente en el sector, y así poder determinar las que más puedan afectar el desarrollo del mismo. Los entornos que será objeto de estudio en el presente trabajo son el entorno económico, político-legal, socio-cultural, tecnológico, ambiental, demográfico.

5.2.1 Entorno económico:

Al Entorno Económico pertenecen las condiciones y el Sistema Económico que puedan afectar de manera positiva o negativa la creación y desarrollo de la empresa.

El entorno económico se lleva a cabo la interacción de las personas, las empresas, el gobierno, y se produce una relación entre cada una de estas unidades generando agregados macroeconómicos.

En éste entorno se hallan las variables económicas que puedan afectar la oferta de bienes y servicios del mercado e incidan en las afectar las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa como: ingreso real de la población, tasas de distribución y crecimiento del ingreso, patrones de consumo y gasto, nivel de empleo, tasas de interés, inflación y cambio, globalización, producto interno bruto (PIB).

5.2.1.2 Inflación:

Según Dinero (2018), las cifras ofrecidas por el Dane, la Inflación del país durante el 2017 fue de 4,09%. A este resultado contribuyeron sectores como vivienda (1,38%), transporte (0,67) y alimentos (0,64) para un total de 2,59%. El sector de vestuario fue el que menos contribuyó a la inflación con 0.08%.

Según el Dane (2018), la inflación económica del país al 30 de noviembre de 2018 corresponde a 2,87%.

Tabla 11.

Variación anual según grupo de gasto a diciembre 2016 y 2017.

Grupos de gasto	Peso %	2016		2017	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Diversión	3,10	4,05	0,11	7,69	0,21
Educación	5,73	6,34	0,40	7,41	0,47
Comunicaciones	3,72	4,72	0,16	6,43	0,22
Salud	2,43	8,14	0,21	6,34	0,17
Otros gastos	6,35	7,25	0,45	5,78	0,36
Transporte	15,19	4,47	0,64	4,52	0,64
Vivienda	30,10	4,83	1,50	4,49	1,38
Total	100,00	5,75	5,75	4,09	4,09
Vestuario	5,16	3,98	0,17	1,98	0,08
Alimentos	28,21	7,22	2,12	1,92	0,57

Fuente. Dane, Revista Dinero 2018.

5.2.1.3 Crecimiento Económico.

Para el Dane (2018), durante el 2017, el crecimiento económico que registró el país fue de 1,8%.

A pesar de este valor, se ubicó por encima a las expectativas del Banco de la República y de analistas económicos. Este crecimiento se debió en parte a sectores como Agropecuario y Financiero. Sin embargo, esta cifra es muy baja con relación al promedio de los últimos 15 años (4,3%); además esta cifra es la más baja en los últimos ocho años.

Según Dinero (2018), sectores como el agropecuario, con 4,9%; establecimientos financieros, con 3,8%; servicios comunales y sociales, con 3,4% fueron los que registraron mayores crecimientos.

Sectores como el comercio y suministro de electricidad presentaron un crecimiento de 1,2% y 1,1% respectivamente.

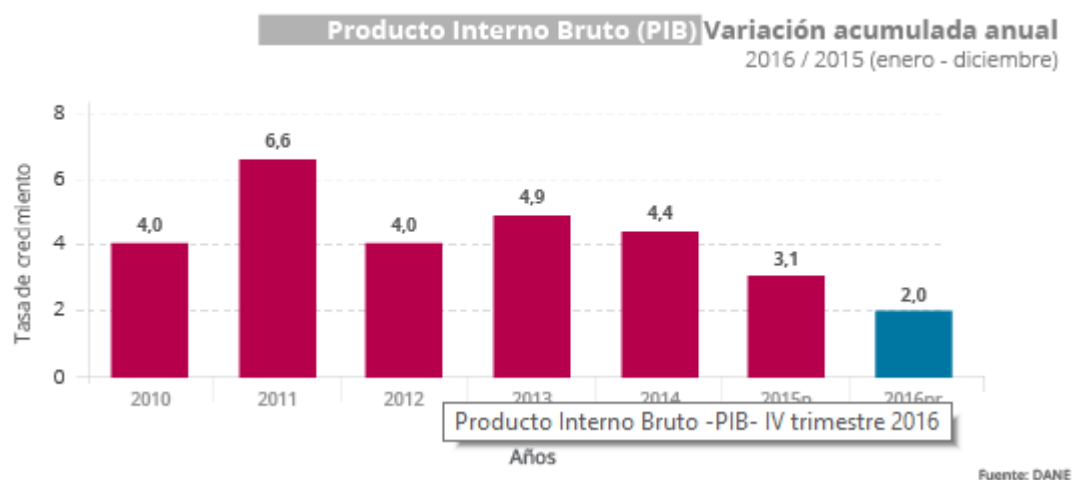


Ilustración 12. Crecimiento de la economía colombiana (Dane, 2017).

Tabla 12.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Económico.

Variable	Oportunidad/Amenaza	AM	am	OM	om
Bajo crecimiento Económico del país.	Amenaza	X			
Inflación de los precios de los insumos.	Amenaza	X			

Fuente: Elaboración por los autores.

El Crecimiento económico del país en el 2017 fue el más bajo en los últimos años y esto afecta a los diferentes sectores económicos para seguir creciendo e invirtiendo conllevando de esta manera ampliar su oferta laboral y por el contrario afectando la continuidad de sus trabajadores existentes y de esta manera se genere un mayor desempleo.

5.2.2 Entorno tecnológico:

Se refiere al uso de la tecnología con el fin de aprovechar al máximo el conocimiento que se tiene de hacer las cosas, de cómo diseñarlas, producirlas, además de distribuir y vender bienes y servicios. El uso de la tecnología se ve reflejado en la creación de nuevos productos, nueva maquinaria, nuevas herramientas, nuevos materiales, nuevos servicios. Todo lo anterior con el fin de alcanzar mayor productividad, mayor variedad y calidad de productos.

Para MinTIC (2017), el 98% de los municipios ya tienen conexión a internet desde el año pasado; sin embargo, hay poblaciones de la Amazonía y la Orinoquía y Chocó que no cuentan por el momento con este servicio.

Según cifras que maneja el Ministerio de las TIC, para el último trimestre de 2017, en el país hay más de 30 millones de conexiones a internet de banda ancha. Esto se ve reflejado en un incremento 1'817.166 frente al mismo trimestre del año 2016. De la misma manera, hay 62,2 millones de personas afiliadas a telefonía móvil en el último trimestre de 2016, lo que representa un aumento de 6,03% con respecto al mismo periodo del año anterior.

Los usuarios que acceden a internet a través de conexiones de banda ancha 4G por suscripción representa el 22,56%; en prepago representa el 17,23%.

Según El Espectador (2018), el estrato que más creció en cuanto a conexiones fijas a banda ancha es el estrato uno con un incremento de 22,1% frente al mismo trimestre de 2016.

Dentro del entorno tecnológico, hay que resaltar que el restaurante Sifrinos Pizza S.A.S cuenta con todos sus elementos para la preparación de los alimentos como su equipo completo de cocina conformada por 2 estufas, 2 refrigeradores, horno, freidoras, 2 licuadoras, 2 congeladores, horno microondas, rayador de carne y queso, mesa de trabajo, suavizadora y mojadora para elaborar la pizza.

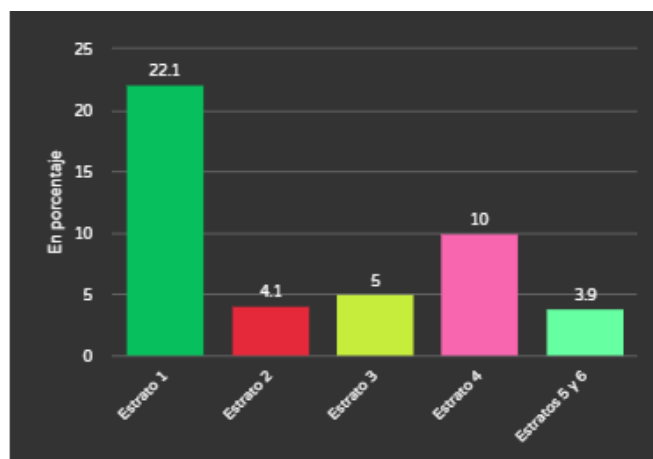


Ilustración 13. Crecimiento conexiones fijas a internet de banda ancha. Ultimo trimestre de 2017. Ministerio de las TIC. El Espectador, 2018.

Tabla 13.

Oportunidades y amenazas del Entorno Tecnológico.

Variable	Oportunidad/ Amenaza	AM	am	OM	om
Mayor número de municipios con servicio de Internet	Oportunidad			X	
Mayor número de usuarios afiliados a telefonía móvil.	Oportunidad			X	
Maquinaria de cocina	Oportunidad			X	

Fuente: Elaboración por los autores.

La mayor cobertura de Internet en el país y el acceso al mismo les permite a los restaurantes de comida rápida como Sifinos S.A.S la oportunidad de publicitar o pautar por estos medios.

Además, Sifinos Pizza cuenta con maquinaria y equipos adecuados para la preparación de todos los productos de tal manera de que no haya demoras en su preparación.

5.2.3 Entorno ambiental:

Se relaciona con el grado de conciencia que tiene la sociedad sobre el cuidado del medio ambiente y de las normas que se aplican para tal fin; del mismo modo el uso de tecnologías que sean respetuosas con el medio ambiente, control de residuos que sean nocivos para la actividad de una organización o de una población determinada.

Tomando en cuenta que los restaurantes son generadores de desechos y desperdicios, Sifrinis Pizza S.A.S es consciente de su compromiso para contribuir al cuidado del medio ambiente y por lo tanto sigue las recomendaciones de un Sistema de Gestión Ambiental bajo la NTC ISO 14001.

Para el MinCIT (2018), El Sistema de Gestión Ambiental bajo la NTC ISO 14001: 2004 es: “Un proceso cíclico de donde se planean, implementan, se revisan y mejoran de los procedimientos y acciones que lleva a cabo una organización para realizar sus actividades garantizando el cumplimiento de la política ambiental, las metas y objetivos ambientales”.

Por medio de la implementación de la norma, Sifrinis Pizza S.A.S busca mitigar la contaminación, optimizar los recursos, ser más competitivos en el mercado, adquirir conciencia y cultura organizacional y generar beneficios económicos.

Es así como los administradores de Sifrinis Pizza S.A.S, toma decisiones de compra de sus insumos basados en las ventas y registro de inventario con el fin de evitar el desperdicio de los alimentos; ofrecen a los consumidores diferente tamaños de porciones; separación de los residuos en orgánico e inorgánico para determinar cuáles pueden tener nuevamente un ciclo de vida útil.

Del mismo modo Sifrinis Pizza S.A.S comprende la preocupación que genera el aceite usado ya que es una fuente de contaminación de las fuentes hídricas, el suelo y los alcantarillados; además se suele negociar en el mercado ilegal para revenderlo luego de blanquearlo para el consumo humano y como concentrado para animales.

Se busca aprovechar este tipo de residuos de aceite por medio de un gestor que se encargue de darle el mejor manejo como producir biodiesel, tintas u otro tipo de aceites y lubricantes.

Tabla 14.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Ambiental.

Variable	Amenaza/Oportunidad	AM	Am	OM	Om
Prácticas de aprovechamiento y cuidado del medio ambiente.	Oportunidad			X	
Aplicar recomendaciones de un Sistema de Gestión Ambiental MinCIT bajo la NTC ISO 14001: 2004.	Oportunidad			X	

Fuente. Elaboración por los autores

Sifrinos Pizza S.A.S considera necesario la protección del medio ambiente y por lo tanto se toman medidas necesarias para su conservación mediante la aplicación de un Sistema de Gestión Ambiental MinCIT bajo la NTC ISO 14001: 2004 y de esta manera generar concientización sobre el cuidado del medio ambiente a sus empleados y clientes.

5.2.4 Entorno Socio-Cultural:

Según El Tiempo (2018), los estudios publicados por la firma Nielsen, 6 de cada 10 consumidores colombianos prefieren seguir dietas especializadas que omiten ciertos ingredientes. La dieta baja en grasa es la más seguida por los ciudadanos: un 39 por ciento.

Para Portafolio (2018), las nuevas FoodStartups (pequeñas compañías de alimentos) sugieren que la tecnología y los negocios de alimentos se dirigen principalmente a lo natural, a lo sostenible y a lo sano. Esto corresponde a un informe de Lantern, una consultora estratégica de innovación ubicada en España. Este informe resalta que actualmente los consumidores son cada vez más conscientes en cuanto a las decisiones que tomen en relación a su alimentación y el impacto que genera sobre la sostenibilidad y el medio ambiente.

Según El País (2018), para este 2018, se está presentando la curiosa tendencia de cocinar a partir de la piel de frutas y verduras y convertirlos en materia de consumo debido a su gran valor nutricional. Esta forma de cocinar se la conoce como el ‘trashcooking’. Ya no va a ser nada raro encontrar en el menú de un exclusivo restaurante cascaras de sandía en escabeche.

Según Portafolio (2018), una nueva tendencia que se ha hecho cada vez más popular en los últimos meses ha sido comprar alimentos y comida preparada sin salir de casa es a través de internet, con un computador o un celular. Esta modalidad les permite a los usuarios elegir el horario de entrega de sus alimentos, contar con un horario de compras que hace más fácil la selección de productos y hasta saber cuánto dinero se va a ahorrar luego de usar la plataforma.

Tasa de desempleo en Colombia.

Según el Dinero (2018), para el DANE la tasa de desempleo en Colombia para enero de 2018, corresponde a 11,8%, mientras que la tasa global de participación es de 63,2% y la tasa de ocupación fue de 55,8%. La población ocupada hasta este periodo fue de 21'591.000 personas, cifra que es la más alta desde el 2001. De esta manera, ya son 4 periodos consecutivos por encima de 21 millones de personas ocupadas.

Según Dinero (2018), para el Dane, para el periodo noviembre de 2017 y enero de 2018, las tasas de desempleo en las 13 principales ciudades y áreas metropolitanas corresponde a 10,9%, la de ocupación fue de 58,9% y la de participación fue de 66,2%. Eso quiere decir que todas las variaciones presentaron incrementos en comparación a las cifras registradas en el 2017.

Así mismo, el crecimiento en la variación se debe principalmente a las tasas de desempleo en Medellín, Cali y Bogotá D.C. Por su parte, las actividades que más contribuyeron al aumento de la ocupación en el trimestre noviembre 2017 – enero 2018 en las 13 ciudades y áreas metropolitanas fueron actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, y transporte, almacenamiento y comunicaciones (Dinero 2018).

Para Dinero (2018), las 23 ciudades y áreas metropolitanas, para el periodo noviembre 2017 – enero 2018, las tasas de desempleo más bajas se registraron en Cartagena que tuvo un desempleo de 7,4%; Barranquilla con 7,5% y Santa Marta con 7,9%.

Sin embargo, las ciudades con mayor índice de desempleo en Colombia en el trimestre móvil fueron Cúcuta que arrojó una tasa de 16,5%; Quibdó con 15,1% y Armenia con 14,6%.

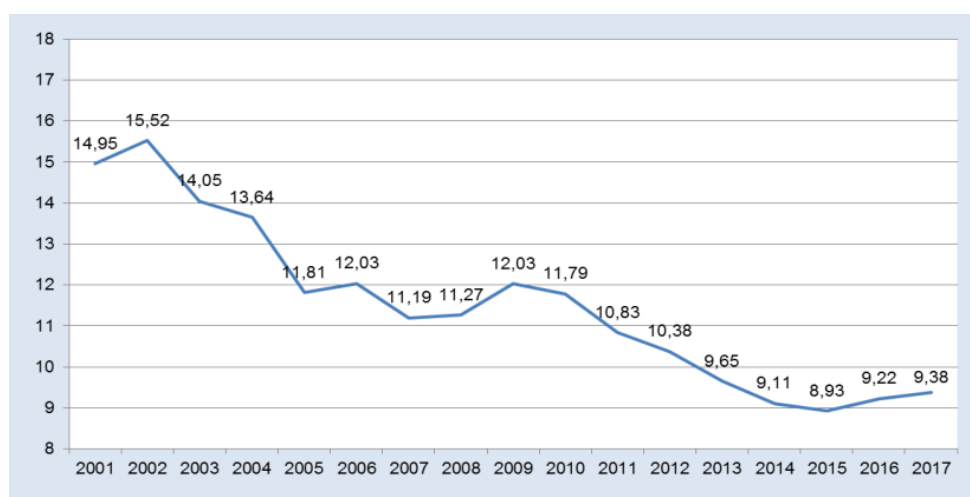


Ilustración 14. Tasa de Desempleo en Colombia 2001 a 2017. (Banco de la República, 2018)

Tabla 15.*Oportunidades y Amenazas del Entorno Socio Cultural.*

Variable	Amenaza/ oportunidad	AM	am	OM	om
Utilización de herramientas digitales para procesos de compra.	Oportunidad			X	
Tendencias de consumo saludable.	Amenaza	X			
Tasa de desempleo en Colombia	Amenaza	X			

Fuente. Elaboración por los autores.

Las nuevas tendencias de consumo principalmente en las personas jóvenes se presenta una ambigüedad. Por un lado, buscar reducir la alimentación que conlleve a la obesidad y alteración del normal funcionamiento del organismo, puede afectar las posibilidades de ampliar el mercado del sector de comidas rápidas como en el caso de Sifrinós S.A.S a menos que ofrezcan a su clientela un menú más sano y orgánico utilizando vegetales y carnes elaboradas con proteína vegetal.

Por otro, la utilización por parte de las personas jóvenes principalmente de utilizar la internet para solicitar comidas preparadas se ha hecho más frecuente en los últimos años, originando una posibilidad de aumentar las ventas en el sector de las comidas rápidas.

La tasa de desempleo que hay en el país es una amenaza para el sector de las comidas rápidas. Ya que la desocupación de los colombianos conduce a cada vez menos clientes deseen hacer un

gasto en comidas rápidas y de esta manera Sifrinós S.A.S se puede ver afectado; sin embargo, el desempleo ayuda a que se tenga mayor disponibilidad de contratación.

5.2.5 Entorno político-legal.

Decreto 3075 de 1997.

El análisis de este entorno permite tener en cuenta las políticas planteadas por el gobierno que de alguna forma pueden afectar las actividades desarrolladas por este sector, las decisiones políticas pueden beneficiar o perjudicar a la organización. Está formada por las leyes, los entes gubernamentales que influyen en los individuos y por ende en las organizaciones de una sociedad determinada.

De acuerdo a lo planteado por el Invima (2018), el restaurante de comidas rápidas Sifrinós Pizza S.A.S da cumplimiento a los lineamientos establecidos en el Decreto 3075 de 1997 para las Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos (BPM), las cuales son de obligatorio cumplimiento en todas las plantas donde se fabrique, se procese, envase, almacene y expendan alimentos. Para el Decreto 3075, la salud es un bien de interés público y como consecuencia de ello las disposiciones del Decreto son de orden público y se regula para todas aquellas actividades que pueda originar riesgos para el consumo de alimentos.

Según el Invima (2018), dentro del Decreto 3075 de 1997, se tiene en cuenta las condiciones básicas de higiene en la fabricación de alimentos; personal manipulador de alimentos; requisitos higiénicos de elaboración; aseguramiento y control de la calidad, saneamiento; almacenamiento, distribución y transporte y comercialización.

Es así como se toman normas de higiene al interior del Restaurante como lavado de manos con jabón antibacterial para quienes se encargan de manipular los alimentos; ausencia de animales domésticos al interior del restaurante; se adquieren los insumos de proveedores serios, que

cumplan con las BPM y mantengan sistemas de cadenas de fríos de los alimentos de alto riesgo (huevo, lácteos, carnes, aves, pescados); quienes se encargan de manipular de alimentos es obligatorio la utilización de ropa protectora blanca, que constará de chaqueta o mandil guardapolvo y gorro que cubra completamente el cabello y tapabocas; una vez ingresa los insumos comprados al restaurante se evalúa la calidad sensorial y control de la temperatura de los alimentos refrigerados, deben ser de 0 a 5°C y los congelados -16 a -18°C , los equipos congelamiento deben estar en buen funcionamiento para mantener estas temperaturas, se hace una revisión de los empaques de los proveedores con el fin de que estén libres de cualquier agente contaminante.

Según el Invima (2018), las Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos (BPM), son todos aquellos procedimientos necesarios para asegurar la calidad y seguridad de un alimento y su adecuada manipulación en cada una de las etapas del proceso.

Resolución No 316 de 2018

El Ministerio del Medio Ambiente (2018), emitió la Resolución No. 316 de 2018 el pasado marzo del presente año, que incluye 38 reglas para determinados residuos sólidos en consideración a su calidad y volumen como el aceite de cocina. Se busca darle al aceite usado en los restaurantes, comedores de colegios y fábricas industriales un mejor uso mediante su reciclaje y su posterior utilización para producir biodiesel, tintas, otros tipos de aceites y lubricantes.

Con esta Resolución, el Gobierno Nacional pretende poner freno a la contaminación al medio ambiente por culpa de estos residuos ya que generalmente son arrojados a las fuentes hídricas, el suelo y los alcantarillados. Esta Resolución debe hacerse efectiva a partir de junio del presente año.

Reforma Tributaria 2018.

Según Semana (2018), el nuevo Gobierno Nacional, que inició labores a partir de agosto de 2018, trabaja en una nueva Reforma Tributaria en la que se va a considerar reducir impuestos a las empresas con el fin de mejorar la competitividad de éstas. Esta nueva reforma pretende imponer nuevos impuestos a la clase media colombiana dado su crecimiento en los últimos años.

Para Semana (2018), con esta nueva Reforma Tributaria busca aumentar el recaudo en 3 billones anuales con el fin de que tenga un efecto positivo en la reactivación de la actividad económica y de esta manera incentivar la competitividad, la formalidad, el empleo y el emprendimiento. Para el Ministro de Hacienda, con la nueva Reforma Tributaria no solo se busca reducir la tarifa de renta del 33% sino que además eliminar impuestos como el ICA o la renta presuntiva, que impactan actividades de bajo margen de ganancia o que necesitan tiempo para consolidarse.

Tabla 16.

Oportunidades y Amenazas del Entorno Político-Legal

Variable	Oportunidad/ Amenaza	AM	am	OM	om
Cumplimiento del Decreto 3075	Oportunidad			X	
Nueva Reforma Tributaria 2018	Amenaza	X			
Resolución No. 316 de 2018	Oportunidad			X	

Fuente. Elaboración por los autores.

Dar cumplimiento a lo establecido en la Ley en el Decreto 3075, es una oportunidad para el restaurante Sifrinis Pizza S.A.S ya que da confianza en sus clientes sobre los alimentos que se

manejan en el restaurante. La nueva Reforma Tributaria que planea llevar a cabo el nuevo Gobierno, afectaría principalmente a la clase media. Como Sifrinós Pizza S.A.S se halla ubicado en un barrio de estrato tres de la ciudad de Cali, sus clientes se verían afectados por esta nueva Reforma Tributaria ya que afectaría su poder de compra y por tanto se disminuiría los ingresos del restaurante.

5.2.6 Entorno demográfico

En el Entorno Demográfico se analiza el estudio estadístico de la población humana y como esta se distribuye. Además de involucrar a todas las personas que constituyen los mercados.

Según Dinero (2018), Colombia es un país con un alto consumo de comida rápida, que gracias al crecimiento económico y la oferta de nuevos productos que han ingresado al país, debido marcas internacionales que se han posicionado en el mercado, han incrementado considerablemente el consumo de este producto en todo el territorio nacional.

Según el Dane (2017), Santiago de Cali tiene una población para octubre de 2017 de 2'420.144, constituyendo el 4.932% del total de la población colombiana.

Según la Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana de Santiago de Cali (2018), la mayor parte de la población de Santiago de Cali es menor de 40 años y esto es una ventaja para los Restaurantes de comida Rápida como Sifrinós S.A.S. En la ciudad de Cali hay 680.209 hogares y que el 75% de ellos tiene, en promedio, cuatro o menos integrantes. Cali y su área metropolitana se ubican como la tercera zona del país en población, después de Bogotá y Medellín respectivamente.

En la actualidad, más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana.

Para Departamento Nacional de Planeación (2018), hay en Colombia 14,8 millones de personas que están ubicadas en la clase media, esto es equivalente al 30,9% de los colombianos. El incremento de la clase media en el país en los últimos años ha sido considerable de 7,70 puntos entre el 2009, cuando este estrato representaba el 23,2%, y el 2017.

Para el Departamento Nacional de Planeación (DNP), en el 2017 había otro grupo de la población equivalente al 39,9% que entró a la categoría que denominan clase media emergente o vulnerable; es decir, este sector de la población está en alto riesgo de caer nuevamente en el estrato bajo. En este grupo se encuentran 19 millones de personas.

Según el País (2017), la tasa de desempleo para la clase media consolidada en Colombia correspondió a 6,14% de la población; mientras que la clase emergente fue de 9,2% y para la clase baja fue de 15,6%.

Para el El País (2018), según la firma Raddar, los colombianos de ingresos medios son responsables del 54% del gasto de los hogares. Se cree que en promedio el gasto mensual de una persona de estrato medio es de \$750.000, dinero que se usa para cubrir gastos en vestuario, entretenimiento, alimentos, educación y transporte. Este porcentaje en gastos es muy importante para la economía del país, ya que representa el 54% del recaudo de IVA. Por eso es muy importante que cada día haya menos pobres y la consolidación de la clase media.

Según el País (2018), la clase media consolidada y emergente pasó del 57,6% en el 2009 al 70,8% en el 2017.

Según la Secretaría de Desarrollo Territorial y Participación Ciudadana (2018), Sifrinós S.A.S se encuentra ubicado en la comuna 9 de la ciudad Santiago de Cali y el estrato socioeconómico más común de esta comuna es el 3. La comuna 9 se halla ubicada en el centro de la ciudad. Limitada en el norte con la comuna 3, por el sur con la comuna 10, por el oriente con la comuna 8, y por el occidente con la comuna 19.

La comuna 9 cubre el 2,4% del área total del municipio de Santiago Cali con 501,16 hectáreas.

La comuna 9 está compuesta por 10 barrios (Alameda, Bretaña, Junín, Guayaquil, Aranjuez, Manuel María Buenaventura, Santa Mónica, Belalcazar, Belalcazar, Sucre, Barrio Obrero. Esta comuna cuenta con el 4% de barrios de toda la ciudad.

Para Datos Abiertos (2018), las proyecciones de población para esta comuna en el 2018 son de 43970 habitantes; es decir en esta comuna habita aproximadamente el 2,4% de la población total de la ciudad.

Según la Alcaldía de Santiago de Cali (2017), el barrio Junín de Santiago de Cali, para octubre de 2017 cuenta con una población de 4570 habitantes, de los cuales 2455 son mujeres y 2115 son hombres. Del total de la población de este barrio, 1526 (33.4%) habitantes se encuentran en el rango de 15 a 39 años.

Tabla 17.

Oportunidades y amenazas del Entorno Demográfico.

Variable	Oportunidad/ Amenaza	AM	am	OM	om
Crecimiento en las tasas de población joven en la ciudad de Cali.	Oportunidad			X	
Crecimiento de la tasa de población económicamente activa.	Oportunidad			X	

Fuente. Elaboración por los autores.

Por la ubicación de Sifrinós Pizza S.A.S en un barrio de estrato socioeconómico 3 se ve beneficiada por las oportunidades que se produce en este entorno ya que son cada vez más los colombianos en este estrato socioeconómico que son económicamente activos, lo que implica un

mayor potencial de compra en alimentación, estudio, vestuario, diversión etc. que puede ser aprovechado por la industria nacional y por microempresas en el sector de las comidas como Sifrinós S.A.S.

5.2.7 Análisis sectorial

Según el Tiempo (2018), para los años 2016 y 2017, el sector de los restaurantes y de comidas rápidas no presentaron crecimientos esperados como hace un quinquenio. En el caso de los restaurantes, durante el 2016, el sector presentó una desaceleración de -0,31%; en el 2017, hubo un incremento de 0,30%. Para el sector de las comidas rápidas, los crecimientos para el 2016 y 2017 fueron 0,22% y 0,23% respectivamente.

Estas cifras obedecen a que son cada vez más los colombianos que llevan su comida preparada desde su casa a su sitio de trabajo o de estudio debido a múltiples factores como el aumento en los precios en los restaurantes. Según la firma Raddar, experta en consumo, durante el 2016 se presentó un incremento en los precios de 8%; y durante el 2017 fue de un 5%.

De acuerdo a la última encuesta realizada por Nielsen, indica que el 38 por ciento de los colombianos comen alguna vez a la semana por fuera del hogar, 7 de cada 10 toman el almuerzo cerca del lugar en donde realizan su actividad. Hoy en día se observa que la tendencia es que son cada vez más quienes prefieren no ir a los restaurantes ni piden comida a domicilio.

En momentos en que la economía muestra señales de desaceleración, los colombianos están volviendo a la costumbre de preparar y llevar de su casa la comida. Además, porque almorzar rápido se ha vuelto una prioridad en el mercado laboral y la facilidad con que hoy en día se ha vuelto preparar los alimentos.

A lo anterior se debe sumar, de acuerdo a los estudios Nielsen, 6 de cada 10 colombianos prefieren seguir dietas especializadas con el fin de omitir ingredientes. 39% de los colombianos prefieren de una dieta baja en grasa.

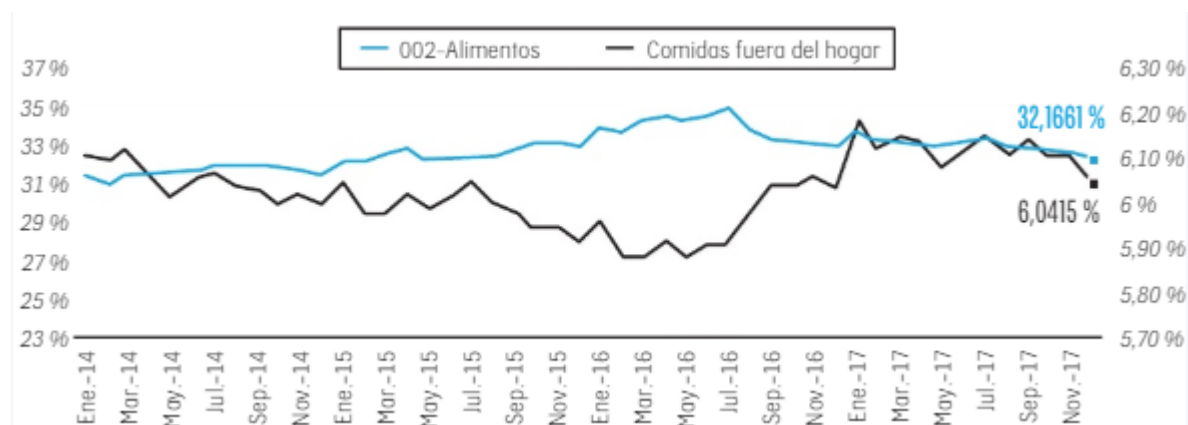


Ilustración 15. Asignación al gasto para alimentos en Colombia. El Tiempo, 2018

Según el El Tiempo (2018), para el 2017, los alimentos se convirtieron en el segmento que más gasto genera para los ciudadanos de estratos medio y bajo (33% y 44% respectivamente); el gasto destinado a los restaurantes corresponde a 27,2 billones de pesos a las familias; mientras que el gasto destinado a las comidas rápidas fue de 6 billones de pesos. Estas cifras parecen exageradas, pero en comparación con años anteriores, los colombianos han reducido el gasto en comer fuera de casa en los restaurantes o en puntos de comidas rápidas.

Para el Tiempo (2018), de acuerdo al estudio elaborado por la firma Raddar, el gasto de los colombianos en restaurantes y en puntos de comida rápida se mantiene poco dinámica pero activo, por lo menos en una unidad al mes.

Preparar la comida para llevarla al sitio de trabajo o de estudio, se ha convertido en la alternativa más recurrente ya que sale más económico comprar los alimentos en cadenas de supermercados de precios reducidos como D1, Justo y Bueno, Ara, entre otros.

Otro dato a resultar por los estudios elaborados por Raddar, es la asignación por habitante de gasto en comidas por restaurante. Dicha asignación va en descenso en los últimos 3 años: 10,9% para enero del 2016 y bajó a 8,9% para enero de 2018.

Dentro del estudio elaborado por ésta firma, muestra que se presentaron crecimientos leves en el mercado real, en especial en el sector de las comidas rápidas en las 13 principales ciudades del país durante el 2016 y 2017.

Hay que resaltar que solamente Bucaramanga se presentó resultados negativos de -0,9% en el 2016, y -0,2% en 2017; mientras que ciudades como Bogotá y Cali presentaron los mejores crecimientos durante el 2017: 0,5% y 0,7% respectivamente. El gasto en comidas en restaurantes, Bogotá y Medellín fueron las de mejor indicador con un 0,3% y 0,4% respectivamente.

Según Dinero (2018) (Dinero, 2018), el sector Food Service o pequeños negocios de comida como restaurantes, panaderías y cafetería vende \$35 billones al año y genera más de un millón de empleos; sin embargo, el 2017 no fue el mejor por el impacto de la reforma tributaria, arriendos, insumos —especialmente los importados; y la reducción del consumo.

Para Dinero (2018), la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), proyecta que las ventas de este sector para el 2021 alcancen los \$38 billones. Durante el 2017, algunos restaurantes independientes y pequeñas cadenas tuvieron dificultades; las grandes organizaciones del sector, presentaron crecimientos considerables.

Para Dinero (2018), la Consultora Objetivo, determinó que “por lo menos 42% de los colombianos almuerzan o cena al menos una vez a la semana fuera de casa y que este tipo de consumo ya no se limita a las meriendas o medias mañanas en una panadería, ni tampoco a la visita a un restaurante en fechas especiales”, y esta tendencia obedece a los cambios que se han producido en la dinámica de trabajo de las personas y las dificultades que presentan las personas para movilizarse en las grandes ciudades.

Para Dinero (2018), el sector de las comidas, se hallan un alto número de pequeños operadores que deben competir con grandes empresas como IRCC (El Corral), Frisby y McDonald's, cuyas ventas en 2016 fueron de \$328.668 millones, \$314.976 millones y \$302.827 millones respectivamente.

Según Dinero (2018), para la Dian, el sub sector de Food Service hay más de 400.000 establecimientos que hacen reporte del impuesto al consumo, lo que pone en evidencia que en los últimos cinco años éste subsector tiene crecimientos superiores al 5%. Hay que destacar que un alto porcentaje de éstos restaurantes se ubican en el nicho de los muy llamados “Corrientazos”

El mercado de comidas fuera de casa creció 6% en 2017 con relación al 2016, y en este mismo periodo, solo tomando en cuenta solo a quienes prefieren las hamburguesas, el mercado subió 7%.

Hay que resaltar que los colombianos mantienen el apetito por sus productos y van a los restaurantes en donde puedan encontrar una relación valiosa entre buena calidad a un buen precio.

Según Dinero (2018), las ventas de la panaderías y cafeterías son cerca a los \$4 billones. En estos subsectores, se la juegan en los bajos precios para atraer clientes como es el caso de Tostao, un negocio que se enfoca en atender las necesidades del colombiano de a pie.

El surgimiento de Cadenas de Cafeterías de bajo precio, representa una oportunidad para aquellos que desean consumir con más frecuencia en lugares bien presentados y de calidad, y éstas son unas de las razones de éxito de Tostao que cuenta con más de 240 tiendas en Bogotá y Medellín. Como se puede ver la oferta es amplia y diversa y un fenómeno así no está lejos de ocurrir en el canal de los restaurantes en donde incursionó recientemente Deliz con un modelo parecido a Tostao.

Se busca llegar cada vez a más clientes ofreciendo calidad, buen servicio, buena presentación a un precio cómodo para miles de trabajadores que tengan la oportunidad de un restaurante ubicado a las zonas laborales de las grandes capitales.

Proyectos como éste no pretende competir con los llamados “corrientazos”, sino convertirse en un complemento de oferta que hoy en día presenta el mercado y cuya finalidad es cortar la brecha con un menú a un buen precio y con una oferta variada.

Según Dinero (2018), para los empresarios enfocados en este sector, ven con preocupación la informalidad ya que pesa cerca del 50% en el negocio y de esta manera afectan a quienes están vinculados con la formalidad ya que ellos trabajan para ofrecer productos de calidad, siguiendo todos los protocolos de seguridad y salubridad; además creando miles de puestos de trabajo y también deben pagar impuestos; mientras tanto deben competir con la informalidad a precios mucho más bajos ya que no siguen ningún tipo de control.

Para Dinero (2018), hoy en día, los consumidores tienen a la mano una gran diversidad de opciones en el momento de escoger en donde comer y que las industrias buscan la manera de reinventarse para estar a la altura de las necesidades de sus clientes.

Tabla 18.

Evaluación Integrada del Análisis Externo.

Variables claves	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Entorno Económico: Inflación: Año 2017= 4,09% Año 2018 (a Julio)= 2,34%	Como consecuencia de la Inflación económica, los restaurantes deban comprar sus insumos a mayores precios	La inflación para 2018 se ajusta a las expectativas del Banco de la República y analistas económicos estiman que al final del año va a llegar a 3.3% de tal modo que no afecte el consumo de los colombianos	Suben los precios de cada uno de los productos que ofrece la Pizzería, y de esta manera los clientes opten por consumir productos más económicos u opten por el consumo en negocios informales.
Entorno Político-Legal	Nuevos impuestos a la clase media y	La nueva reforma busca mejorar la	La nueva Reforma Tributaria afectaría

Nueva Reforma por lo tanto competitividad los planes de Tributaria 2018 disminuya su poder empresarial expansión y de compra para la mediante la desincentivaría la educación, reducción de inversión para recreación y impuestos que pequeños y grandes alimentación, etc. pagan las empresas. inversionistas.

Entorno Cultural Esta nueva forma Preocupación cada Esta conducta de Tendencias de de alimentación vez más de la consumo conlleva a consumo conduce a que los población joven disminución de las saludable. clientes busquen principalmente por ventas a menos que nuevas alternativas el consumo Sifrinós S.A.S más saludables saludable ya que ofrezca un menú como Restaurantes reduce las que esté al alcance vegetarianos. probabilidades de de las nuevas tener problemas de necesidades de los salud como clientes. Obesidad, Diabetes, del mismo modo mejora el estado de ánimo etc.

Entorno El uso de las Tic Son cada vez más El conocimiento de

Tecnológico permite obtener las personas que las necesidades de mayores beneficios tienen la la población como mayor posibilidad de permite un mejor conocimiento de acceso a Internet. servicio para el las necesidades de Lo que le permite mismo, mejorando los clientes; dar a buscar información, la calidad y mayor conocer tu idea de realizar pedidos; número de negocio al público comprar o vender productos que se en general; productos o puedan ofrecer. mantener una servicios en línea mejor comunicación con los clientes, proveedores y con los empleados; optimización de los recursos. Con lo anterior, las Tic permiten lograr aumentar la eficiencia de un negocio.

Entorno Medio La utilización en el Cada vez más hay Reducir el impacto

Ambiental. restaurante de la preocupación al medioambiente

Utilización de manera frecuente generalizada por el con elementos que

empaques, platos y de elementos que medio ambiente y utilizan al interior

recipientes se pueden reciclar la conservación de del restaurante.

ecológicos posteriormente. las especies y de su

habitat

Fuente. Elaboración por los autores.

Tabla 19.

Matriz De Evaluación de Factores Externos (EFE).

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
Oportunidades			
	Peso	Calif.	Peso Pond.
Fidelización de los clientes	0.25	4	1
Diferenciación en el producto y servicio	0.1	4	0.4
Consumo de comida rápida por parte de la población joven	0.07	3	0.21
Fácil acceso a las TIC y nuevas técnicas de cocina	0.04	3	0.12
Apertura de una nueva sucursal en el mediano plazo	0.04	4	0.16
Amenazas			
Ingreso de nuevos restaurantes de comida rápida con un concepto innovador	0.1	2	0.2
Nueva Reforma Tributaria	0.15	1	0.15
Cambios en las preferencias de los consumidores	0.15	1	0.15
Productos sustitutos	0.07	2	0.14
Ingreso de restaurantes internacionales producto de los TLC	0.03	2	0.06
Total	1.0		2.59

Fuente. Elaboración por los autores.

En la Matriz de Evaluación de Factores Externos, Sifrinis Pizza S.A.S obtiene un total de 2.59.

Este valor es el reflejo principalmente de la calificación y peso ponderado que obtiene Sifrinis

S.A.S en oportunidades como fidelización de sus clientes, diferenciación en el producto y servicio; preferencias por parte de la población joven por el consumo de comida rápida.

Sin embargo, el peso ponderado total está un poco por encima del peso ponderado promedio y esto se debe principalmente a una posible Reforma Tributaria, ingreso de nuevos restaurantes de comida rápida; y cambios de hábitos de consumo que se está presentando en los últimos años en la población local y mundial a raíz de las preferencias por el consumo saludable y orgánico.

5.2.8 Análisis particular de las fuerzas de Porter

5.2.8.1 Competidores potenciales.

Economía de escala.

Consiste al poder que posee una empresa para producir más o un menor precio cuando se ha alcanzado un nivel óptimo de producción; es decir, una vez la producción de la empresa aumenta, los costos por unidad que se produce se reducen. La economía de escala tiene como finalidad incrementar la producción para disminuir los costes unitarios.

Para aplicar una economía de escala en Sifrinós S.A.S es importante tener en cuenta un mayor espacio para la producción y elaboración del menú y por lo tanto no es relevante.

Economía de escala puede ser evidente en cuanto a los insumos que se compran a los proveedores ya que se puede reducir los costos en caso de que se aumente las compras. Es como en este caso, la reducción de los costos en la compra de los insumos puede permitir reducir el precio de venta a los consumidores

Curva de experiencia.

La experiencia adquirida por los propietarios de Sifrinós S.A.S en la elaboración de comidas rápidas en restaurantes de los Estados Unidos, ha sido un factor clave de éxito para impulsar su

propio negocio en el barrio Junín de Cali. Competidores de comida rápida como Domino's, McDonald, Restaurantes Archies acumulan muchos años de presencia en el país y por lo tanto aplican métodos eficientes en la preparación de los alimentos, innovaciones gastronómicas, técnicas culinarias, así como identificación de proveedores que ofrezcan los mejores insumos.

Diferenciación del Servicio.

Sifrinós S.A.S maneja un variado menú de comidas rápidas de origen mexicano, italiano que se ofrecen al público a un precio asequible. El conocimiento en la elaboración de dichos platos sumados a un precio apto para el cliente ha sido clave para la fidelización de los clientes. Los grandes competidores del sector de comidas rápidas manejan un espacio más amplio, cuentan con una mayor planta de producción, mayor número de trabajadores.

Costos al cambiar de proveedor.

Los cambios que se pueda realizar de proveedor no es muy frecuente. De hacerlo puede representar una variación en los precios de los productos terminados. En algunos casos se puede requerir entrenamiento adicional al personal de cocina.

Requisitos de capital.

Se requiere un capital elevado para poder funcionar un restaurante de comida rápida ya que la inversión es alta para el alquiler del local, su adecuación, equipo de cocina para refrigeración y conservación de insumos, personal de cocina y logístico, compra de insumos, etc.

Los competidores de Sifrinós S.A.S poseen gran capacidad para invertir en planta, así mismo en publicidad y adecuación del local.

Acceso a canales de distribución e insumos.

El canal de distribución de Sifrinos Pizza S.A.S es “directo” ya que el fabricante vende directamente al consumidor final sin tener que requerir de intermediarios.

Los principales competidores de comidas rápidas como Archie's, McDonald poseen diversos puntos de ventas distribuidos en las principales ciudades del país. Sus locales son más amplios, con mayor capacidad de tecnología, mayor planta de producción y un mayor número de empleados al servicio de los clientes.

Políticas gubernamentales.

Políticas gubernamentales como nuevos impuestos como el Impuesto al Consumo, incremento del IVA del 16% al 19% incrementa los gastos de funcionamiento. La nueva reforma Tributaria planteada por el nuevo Gobierno afectaría a la clase media y de esta forma a los clientes de comida rápida como Sifrinos S.A.S

5.2.8.2 Competidores existentes:

Crecimiento de la Industria:

Para el Tiempo (2018), durante los dos últimos años, el negocio de los restaurantes y comidas rápidas no han tenido un crecimiento como años anteriores. En el caso de los restaurantes, durante el 2016, el sector presentó una desaceleración de -0,31%; en el 2017, hubo un incremento de 0,30%. Para el sector de las comidas rápidas, los crecimientos para el 2016 y 2017 fueron 0,22% y 0,23% respectivamente.

Según Dinero (2018), el sector de los restaurantes en los últimos 5 años viene presentando un crecimiento del 5%, crecimiento que se ve estancado durante el 2017 debido a los impuestos y a

la disminución del consumo, así lo señala la señora Claudia Barreto presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés).

Concentración de Competidores.

Según Dinero (2018), la presidente de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (Acodrés), para el 2018 hay en el país más de 400.000 establecimientos que hacen reporte del impuesto al consumo, lo que hace evidente un gran número de negocios dedicados a ésta actividad, siendo Bogotá, Medellín y Cali las ciudades con la mayor cantidad de oferta. Hay que resaltar que hay un número indeterminado de negocios de comida rápida que operan de manera informal en las calles o esquinas de las principales ciudades.

Diversidad de competidores.

En el mercado se encuentra numerosas cadenas de comida rápida que origina altos niveles de rivalidad. Cadenas de comida como Subway, McDonald's, KFC, Presto, Sandwich cubano, la arepería y recientemente Starbucks, entre otras cuentan con numeroso puntos de ventas en las principales ciudades, así mismo invierten constantemente en campañas publicitarias y marketing, así mismo ofrecen una gran variedad de productos y promociones que atraen a una gran cantidad de público.

Costos de cambio.

Dado que los costos de producción son bajos en el sector de los restaurantes trae consigo que los costos de cambio también sean bajos, lo que ocasiona que los restaurantes puedan igualar a los precios de la competencia.

5.2.8.3 Sustitutos

a. La comida rápida presenta una serie de sustitutos como la comida casera, Restaurantes tradicionales, Cafeterías, panaderías así como Restaurantes que venden comida mas saludable o light o más orgánico dada que ésta es la nueva tendencia del siglo XXI de alimentarse con menos contenido calórico con el fin de evitara alteraciones como obesidad o riesgo de enfermedades coronarias etc.

- Comida Casera: Como consecuencia del aumento en los precios en los restaurantes tradicionales son cada vez más los colombianos que llevan su comida preparada desde su casa a su sitio de trabajo o de estudio.
- Restaurante Tradicionales, Cafeterías y Panaderías: El restaurante es un establecimiento o comercio en el cual se brinda comidas y bebidas de diverso tipo para sus clientes y su posterior consumo in situ; las cafeterías son establecimientos que tiene como objeto brindar principalmente café u otras infuciones y bebidas así mismo como ciertos tipos de comida; La panadería es un establecimiento que se especializa en la producción y vanta de diferentes variedades de pan y así como otros productos elaborados a base de harina como galletas, tortas, tartas y en algunos casos desyunos.
- Comida Vegetariana: Son restaurantes especializados en vender comida cien por ciento natural en donde se los excluye alimentos de origen animal.
- Snacks: a este grupo pertenecen aperitivos como las papatas fritas, galletas, helados, algún tipo de alimento en paquete. Esta clase de alimentos no se consideran como una de las comidas principales del día.

- b. Precio relativo entre el producto ofrecido y el sustituto: Los precios de los productos sustitutos se consiguen a un precio mucho mas bajo que los ofrecidos en un restaurante de comida rápida
- c. Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y el sustituto: Los productos de un Restaurante de comida rápida ofrecen similarres cualidades y aportes nutricionales que los sustitutos excepto con los snacks que al no ser considerado una comida principal no satisface los requerilmientos nutricionales para una persona.
- d. Costos de cambio para el cliente del sector son bajos: Dado que los productos sustitutos tienen precios mas bajos que los ofrecidos en un restaurante de comida rápida, conlleva a que éstos últimos sean facilmente reemplazados.

5.2.8.3 Poder de negociación de Compradores

- a. Sensibilidad al precio: Los compradores no tienen la capacidad de influir en el precio de los productos que se ofrecen ya que lo que realmente se prioriza en el mercado es la calidad del producto y servicio sobre el precio de éste. La rentabilidad del restaurante Sifrinós depende exclusivamente de sus clientes sin la necesidad de ningún intermediario. Para este tipo de negocios es de gran importancia la conservación y fidelización del cliente con precios que estén a la altura de la competencia.
- b. Concentración de compradores: Los compradores de Sifrinós en ambas sedes son generalmente grupos de amigos y familiares pertenecientes al estrato 3 y 4 que llegan al restaurante en busca de sitio que ofrezca calidad, surtido, economía y una buena atención.
- c. Integración hacia atrás: Se puede llevar a cabo en muchos productos ya que se elaboran de manera manual sin la necesidad de maquinaria sofisticada.

d. Diferenciación: La diferenciación en el sector de los restaurantes es alta, ya que los clientes buscan calidad, buen servicio, precios y un menú innovador con valor agregado.

e. Productos sustitutos: En el sector hay una gran cantidad de productos sustitutos y que pueden presionar a la baja los precios de los restaurantes de comida rápida sino se cuenta con productos innovadores y valor agregado.

5.2.8.4 Poder de negociación de Proveedores.

a. Concentración de proveedores: Los restaurantes de comida rápida cuenta con diversos proveedores entre los cuales se encuentran quienes venden los insumos, las materias primas, equipos de operación y tecnología etc.

Entre los principales insumos para preparar los alimentos se encuentran los lácteos, harina, aceite; así mismo se requiere de gaseosas, cerveza, frutas, café, verduras, condimentos. Igualmente se requiere servicio de refrigeración, mantenimiento de las neveras, estufas; equipos de cocina, productos para la limpieza, proveedores de tecnología e información, software, internet entre otros.

b. Diferenciación de insumos: Una de las claves de éxito de los restaurantes se encuentra en contar con muy buenos proveedores pues de ellos depende la calidad de los productos elaborados.

c. Disponibilidad de insumos sustitutos: los insumos que puedan suceder a los originales son imposibles ya que se necesitan productos específicos para la preparación de los alimentos.

5.2.9 Análisis DOFA

Una vez realizada la identificación de las principales variables internas y externas a través de las matrices EFE y EFI respectivamente, las cuales permiten conocer la posición de Sifrin Pizza

S.A.S con relación a su entorno; posteriormente se lleva a cabo realizar un análisis por medio de la Matriz Dofa, la cual es una herramienta que permite la formulación de estrategias que conlleva a desarrollar cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA. A través de la Matriz Dofa se presenta las principales fortalezas y debilidades que resumen los aspectos internos de la organización, como así mismo, las oportunidades y amenazas que impactan al sector y a la empresa.

Estrategias FO.

Por medio de este tipo de estrategias se tienen en cuenta las fortalezas internas de la organización con el fin de aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas.

- Contratación de personal que se encargue de realizar análisis de mercado que permita la identificación de lugares donde se pueda abrir nuevos puntos de venta
- Mejorar el servicio al cliente mediante la posibilidad de comprar online.
- Dar a conocer a los clientes de los nuevos productos y futuras promociones.

Estrategias FA.

Este tipo de estrategias pretende aprovechar las fortalezas de la empresa, así como evitar y/o reducir el impacto de las amenazas externas.

- Incrementar la publicidad para captar más clientes
- Fidelización de los clientes actuales con promociones por fechas especiales;
- Promocionar ofertas en los días de menor número de ventas.

Estrategias DO.

Las estrategias DO tienen como finalidad aprovechar al máximo las oportunidades externas y de esta manera se mitigan las debilidades que se puedan presentar al interior del restaurante.

- Tener una misión y visión bien definida para que todos los empleados y propietarios vayan encaminados con estas.
- Llevar a cabo mayor uso de la publicidad como estrategia para incrementar el número de clientes
- Realizar una investigación de mercados que permita identificar el perfil del consumidor o el perfil del cliente de la empresa.
- Abrir nuevos puntos de ventas en la ciudad para incrementar las ventas.
- Hacer uso de las redes sociales para posicionar la organización en la mente de los futuros consumidores.
- Ampliar el local de atención al cliente para atraer nuevos consumidores.

Estrategias DA.

Este tipo de estrategias se emplean como planes defensivos, con el objetivo de superar las debilidades internas del restaurante, y controlar las amenazas que son propias del entorno.

- Ejecutar promociones que sean innovadoras para el cliente.
- Llevar a cabo un sistema de seguimiento a la competencia.
- Llevar a cabo un sistema de seguimiento a los clientes.

- Realizar un sistema de seguimiento y control para cada uno de los procesos del restaurante.
- Ejecutar planes a largo plazo con el fin de prever las amenazas del sector.

Tabla 20.
Matriz DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Poca planeación a largo plazo. • No existe un plan de mercadeo y herramientas para hacer seguimiento formal a sus clientes (CRM) • Misión, visión no bien definidos. • Falta de mayor publicidad. • Local para atención del cliente muy reducido. • Pocos puntos de venta.	• Fidelización de los clientes. • Diferenciación en el producto y servicio. • Nuevos productos al mercado. • Aumento del consumo de comidas fuera del hogar. • Apertura de nuevas sucursales en el corto y mediano plazo. • Nuevos nichos de mercado. (Influencia de los hijos en el comportamiento de compra de los padres). • Facilidad en el acceso a TIC'S y nuevas técnicas de cocina.

FORTALEZAS	AMENAZAS
• Calidad en el producto. • Experiencia y conocimiento de los propietarios acerca del negocio. • Buen ambiente laboral. • Calidad en el servicio. • Innovación y variedad de los productos. • Personal capacitado. • Maquinaria e instalaciones en buen estado. • Recursos financieros adecuados. • Baja rotación de trabajadores. • Buena planeación a corto plazo. • Hay una buena evaluación y control del producto.	• Reforma tributaria y nuevos impuestos al consumo. • Ingreso de cadenas de restaurantes internacionales producto de los TLC. • Cambios en las necesidades y gustos de los compradores producto de la globalización. • Incumplimiento de requisitos reglamentarios. • Ingresos de nuevos restaurantes de comida rápida con un concepto innovador. • Restricciones legales para el acceso a materias primas. • Alta rivalidad en el sector. • Productos sustitutos.

Fuente. Elaboración por los autores

5.3 Objetivo 3. Benchmarking

Presentación de empresas

Las organizaciones que se van a tener en cuenta para realizar la comparación son: Domino's pizza, Alex sazón y sabor, Molle Pizza.

5.3.1 Domino's pizza

Según la pagina web de Domino's Pizza (2018), la historia de esta empresa conocida mundialmente se remonta a 1960 cuando James y su hermano Tom Monhagam adquirieron una pequeña pizzería llamada "Dominicks" ubicada en Ypsilanti estado de Michigan Estados Unidos.

Pasado un tiempo James decide vender la parte de la pizzería que le correspondía a su hermano y es de esta manera cuando Tom queda como único propietario y su visión le ayudo a tomar importantes decisiones para la marca. Cinco años después la pequeña pizzería tiene dos nuevas sedes y decide cambiar de nombre a Domino's Pizza.

En 1973 logra un reconocimiento muy importante gracias a una de las mejores decisiones que pudo tomar Monhagam, la cual prometía una pizza gratis si el pedido no llegaba en 30 minutos, fue así como este modelo de mantener contento al cliente por su rapidez junto a una estrategia de franquicias el restaurante alcanzaría una gran posición en el mercado.

Para el año de 1983, Domino's Pizza cuenta con más 1.000 tiendas ubicadas en países como Estados Unidos, Canadá y Australia. La marca llega por primera vez a Colombia en 1988 siendo este país el primero de habla hispana extendiéndose en años posteriores a países de Centro América y Sur América.

En 1998 el propietario de la marca vende el 93% de la compañía al fondo de capital riesgo Bain Capital valorada por 1.000 millones de dólares. Hoy Domino's Pizza es uno de los mejores posicionados en el mercado, con más de 8,000 sucursales alrededor del mundo y cuyos pilares siguen basados en el arquitecto de esta compañía Tom Mongham.

Esta cadena de restaurantes se encuentra fuertemente posicionado en la mente de los consumidores debido a su larga trayectoria a nivel mundial, y Colombia no es la excepción ya que su marca se encuentra en sus principales ciudades. Para el año 2016, hay 70 sucursales en Colombia y en este mismo fijan su objetivo de expandirse en el territorio nacional. Para el 2018 Dominos' Pizza cuentan con más de 100 tiendas en el país. En la ciudad de Santiago de Cali cuenta con 10 establecimientos comerciales ubicados en principales calles de la ciudad y centros comerciales.

En cuanto al portafolio, ofrecen una amplia gama de productos, tales como, pizza, distribuidas en dos categorías Tradicional y Premium, dentro de las tradicionales están: Colombiana (cebolla, maíz tierno, tocineta y chorizo), Fiesta Pepperoni (doble pepperoni y extraqueso), Hawaiana (extraqueso , Jamón y Piña), Honolulu (jalapeño, jamón, tocineta y piña) y Vegetariana (cebolla, pimentón, champiñón y tomate) y en la línea Premium cuenta con cuatro variedades Extravaganzza (cebolla, pimentón, pepperoni, jamón, champiñón, aceituna, chorizo, carne molida y extraqueso), Hawaiian Chick (queso mozzarella, trocitos de pollo, piña, tocineta y salsa B.B.Q) Deluxe (cebolla, pimentón, pepperoni, champiñón y chorizo) y BBQ (carne molida, tocineta, maíz tierno, salsa BBQ y cebolla). Existe una opción donde se puede armar la pizza al gusto que el cliente desee manejando para todas sus pizzas tres tipos de tamaños. Acompañantes como: Canela Baitz panecillos dulces espolvoreados con canela y acompañados de Arequipe, Palitos de Queso barras de pan cubiertas con queso mozzarella gratinado y acompañados de Arequipe y

Arequipe Rolls rollos horneados, rellenos de arequipe. Y bebidas gasificadas exclusivamente de la marca Coca-Cola ya que cuenta con una alianza estratégica con dicha compañía.

El horario de atención de domingo a jueves es de 11:00 am a 11:00 pm, y los días viernes y sábado de 11:00 am a 12:00 pm y el precio promedio de la pizza es de 20.000 pesos lo cual se encuentra en el promedio de precios respecto a la competencia.

El servicio al cliente es bueno, ya que los trabajadores atienden con amabilidad y disposición de servicio a los comensales.

5.3.2 Alex sazón y sabor.



Ilustración 16. Logo de Alex Sazón y Sabor. Recuperado de www.facebook.com/Alex-sazon-y-sabor-

Nace en la ciudad de Santiago de Cali en el año 1999, cuando su propietario Alejandro Gómez tiene la idea de comprarle al hermano Oscar un local donde se ofrecía pizza y fritada, este se encontraba ubicado en la calle 8 # 23-96 y después de adquirir el negocio en el año 1999 el propietario tiene la idea de enfocarse en las comidas rápidas y asados.

Para el año de 2005 adquiere un inmueble ubicado en la calle 7A # 22-103 barrio alameda de la ciudad de Cali. Y es aquí donde adecua las instalaciones para que en el año 2007 empiece a

funcionar Alex Sazón y sabor, la empresa cuenta con un cuarto de almacenamiento para su materia prima lo que garantiza la excelencia de sus productos.

Sus principales productos son: hamburguesas, perros calientes, sándwich, arepas rellenas, ensaladas. Estos platos tienen un precio promedio de \$8.000 y cada uno tiene más de 6 tipos de presentaciones diferentes; ofrecen de igual manera carne en diferentes presentaciones siendo estas el producto estrella de la compañía teniendo un precio promedio de \$16.000; las bebidas que ofrecen son: limonadas, jugos naturales, bebidas gasificadas y cerveza nacional.

Esta marca goza de un prestigio en el sector por sus precios bajos y productos de buena calidad, aunque su servicio al cliente no es el mejor por parte de los trabajadores, pero se resalta que después de ver sido tomado el pedido este tarda entre 5 minutos a 10 minutos. Para el año 2020 la idea, según su propietario es abrir dos sucursales del restaurante dentro de la ciudad.

El horario de atención de domingo a jueves es de 1:00 Pm a 1:00 Am, y los días viernes y sábado de 1:00 Pm a 4:00 Am.

5.3.3 Molle Pizza



Ilustración 17. Logo de Molle Pizza. Recuperado de <https://www.mollepizza.com/>

Esta empresa nace con una idea familiar y es fundada en el año 2004 para traer un concepto diferente en sabores y experiencias alimenticias al Valle del Cauca, entraron en el mercado innovando y creando una pizza estofada, su salsa napolitana es fabricada por ellos lo que la brinda un toque casero, artesanal al sabor de sus productos.

Inicialmente esta empresa nace con un solo restaurante en el barrio limonar el cual se encuentra ubicado en la calle 9 # 63-04 de la ciudad de Santiago de Cali y actualmente cuenta con dos restaurantes más en la ciudad, los cuales están estratégicamente ubicados en el parque del perro carrera 34 # 3A-35 y en el barrio granada avenida 9A # 15BN-51. Actualmente están enfocados en expandirse a nivel del departamento y posteriormente a nivel nacional, es por esta razón que ya cuentan con una sede en la ciudad de Buga-Valle del Cauca.

Además, existe una política interna de la compañía que no permiten tener restaurantes muy continuos, es decir, deben tener cierta cantidad de metros cuadrados para poder abrir un nuevo restaurante.

La marca Molle Pizza se está posicionando fuertemente en la mente de los consumidores, sin importar que relativamente es nuevo, pero ya es reconocido por los amantes de este tipo de comida. Y es gracias a su gran variedad en su menú ya que cuentan con más de 33 clases de pizza distribuidas en tres categorías sencillas, dulces y especiales. También ofrecen 6 tipos de lasaña, 6 tipos de pastas, 5 tipos de ensaladas, hamburguesas, sándwich y bebidas (limonadas, jugos naturales, bebidas gasificadas y cerveza)

Los precios de la pizza dependen del tamaño ya que estos varían desde 1 porción hasta la llamada jumbo que es de 12 porciones y los precios oscilan entre \$6.900 y \$52.000; las ensaladas, pastas y lasaña tienen un precio promedio de \$17.000.

Los horarios de atención de domingo a jueves de 3:00 Pm a 11:00 Pm, y los días viernes y sábado están abiertos de 3:00 Pm a 12:00 Pm.

Factores claves de éxito

Los factores claves del éxito son aquellos que, en última instancia, le permiten resistir y triunfar en un mercado competitivo. Para lograr esto se debe tener en cuenta el suministro de los productos para dar a los consumidores lo que ellos deseen.

Los factores considerados son el resultado del análisis del éxito.

- **Calidad del producto:** Hace referencia a la calidad percibida por los clientes en los platos debido a sus cualidades, sabor, presentación y tamaño.
- **Infraestructura:** Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones con que cuentan los restaurantes para ofrecer un buen servicio y de alta calidad.
- **Innovación:** Capacidad de los restaurantes de innovar en el producto y en el servicio al cliente.
- **Posicionamiento:** Es la imagen y percepción que el mercado tiene de los productos, la percepción que tiene un cliente acerca del restaurante ocupando un lugar en la mente del consumidor en relación a los servicios ofrecidos por la competencia.
- **Precio del producto:** Capacidad de los restaurantes para establecer precios aceptables para los clientes.
- **Servicio al cliente:** Es el servicio que proporciona la empresa junto a su personal para con los clientes con el fin de que éste se sienta satisfecho por la atención recibida.

- **Tecnología:** Es algo muy básico en cualquier compañía ya que permite estar a la vanguardia y facilita las operaciones dentro de la empresa.
- **Ubicación:** Lugar donde se encuentra ubicado cada restaurante.
- **Portafolio:** Presentación de la oferta de productos y servicios a los que pueden acceder los clientes.

Tabla 21.*Factores clave de éxito*

ORGANIZACIÓN	FACTORES CLAVES
• Domino's Pizza	Alta calidad de su pizza. Forma de llevar su producto al cliente lo más rápido posible mejorando así su nivel de servicio. Franquiciar la marca genera que tenga una gran posición en el mercado. Su trayectoria a nivel mundial permite que se encuentre fuertemente posicionado en la mente de los consumidores.
• Alex Sazón y Sabor	Precios de sus productos asequibles para el consumidor. Cuentan con planta de almacenamiento lo que

garantiza a sus consumidores una buena calidad de sus productos.

El posicionamiento es fuerte en la mente de los consumidores, especialmente en las personas que están aledañas al sector donde se encuentran ubicados.

Ofrecen gran variedad en su menú y de buena calidad.

Excelente atención por parte de sus trabajadores.

- Molle Pizza

La ambientación de sus locales es muy jovial.

Está posicionándose fuertemente en la mente de los consumidores, especialmente en amantes de la comida italiana.

Fuente: Elaboración por los autores.

5.3.4 Perfil competitivo

Dentro de los factores claves de éxito de la empresa SIFRINOS PIZZA S.A se encuentra el servicio al cliente, ya que sus meseros son atentos, carismáticos y respetuosos, en cuanto al tiempo de espera por un plato oscila entre 15 y 25 minutos dependiendo del plato que desee el cliente.

La calidad en la comida, los clientes la perciben como buena debido a sus atributos en sabor, tamaño y presentación, además cuenta con precios aceptados por los clientes, en el restaurante lo que más genera demanda es pizza y el precio de esta oscila en 4500 la porción.

Su infraestructura como su ambientación no presenta las mejores condiciones como las que presentaba Sifrin's Gourmet la cual por cuestiones de costos y ubicación fue cerrada. La innovación en los productos y servicio al cliente, en general es buena.

El portafolio de sus productos es muy amplio, lo que resulta llamativo para los amantes de este tipo de comida.

Tabla 22.

Matriz del Perfil Competitivo.

Matriz de Perfil Competitivo (Benchmarking)										
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO		SIFRINOS PIZZA		DOMINO'S PIZZA		ALEX SAZÓN Y SABOR		MOLLE PIZZA	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
CALIDAD DEL PRUCTO	20%	0,2	4	0,8	3,5	0,7	3	0,6	4	0,8
PRECIOS DEL PRODUCTO	20%	0,2	4	0,8	3	0,6	3,5	0,7	2,5	0,5
PORTAFOLIO	10%	0,1	4	0,4	3	0,3	3,5	0,35	4	0,4
SERVICIO AL CLIENTE	10%	0,1	3,5	0,35	4	0,4	3	0,3	3	0,3
INNOVACIÓN	10%	0,1	3,5	0,35	4	0,4	3	0,3	4	0,4
UBICACIÓN	10%	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	4	0,4
POSICIONAMIENTO	5%	0,05	2	0,1	4	0,2	2,5	0,125	3,5	0,175
INFRAESTRUCTURA	10%	0,1	3	0,3	4	0,4	3,5	0,35	4	0,4
TECNOLOGIA	5%	0,05	2	0,1	4	0,2	3,5	0,175	3,5	0,175
TOTAL	100%	1	28	3,4	33,5	3,6	28,5	3,2	32,5	3,55

Fuente: Elaboración por los autores.

Radar de comparación de Sifrinos Pizza S.A.S

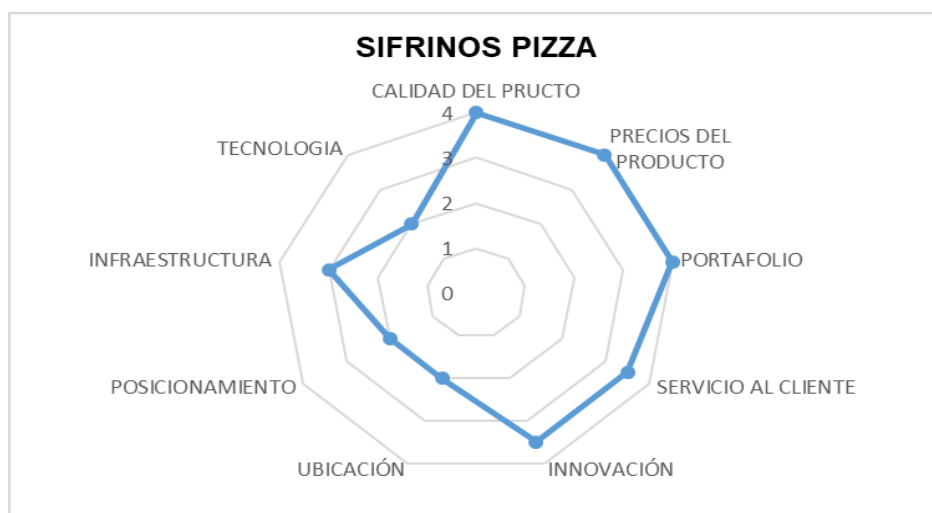


Ilustración 18. Radar de comparación de Sifrinos Pizza S.A.S. Elaboración por los autores.

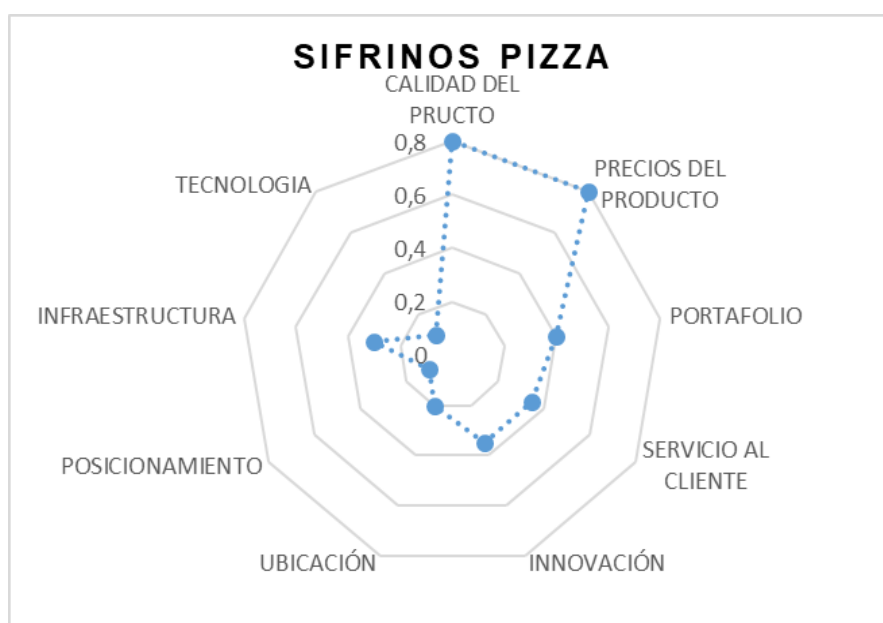


Ilustración 19. Radar de comparación de Sifrinos Pizza S.A.S. Elaboración por los autores.

Radar de comparación de Domino's Pizza

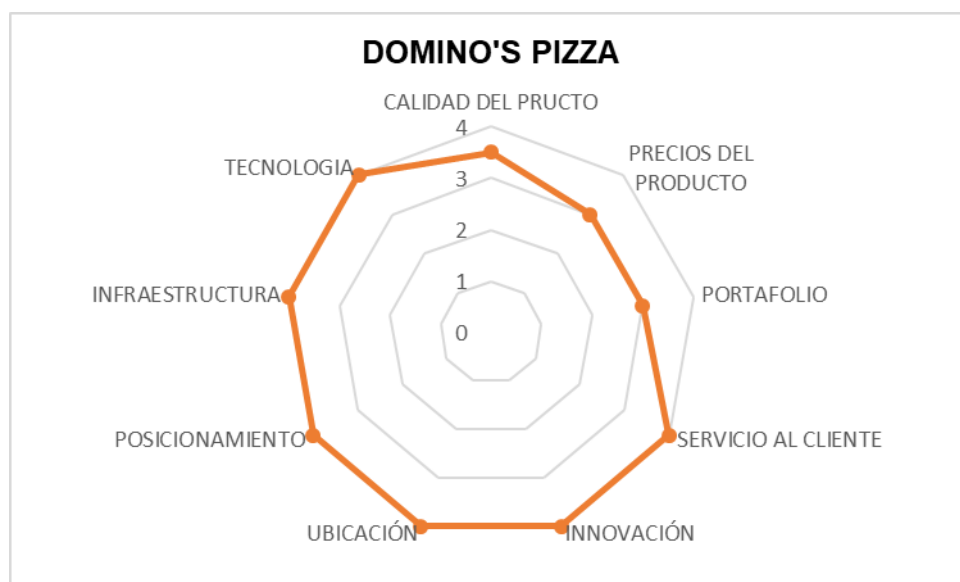


Ilustración 20 Radar de comparación de Domino's Pizza. Elaboración por los autores.

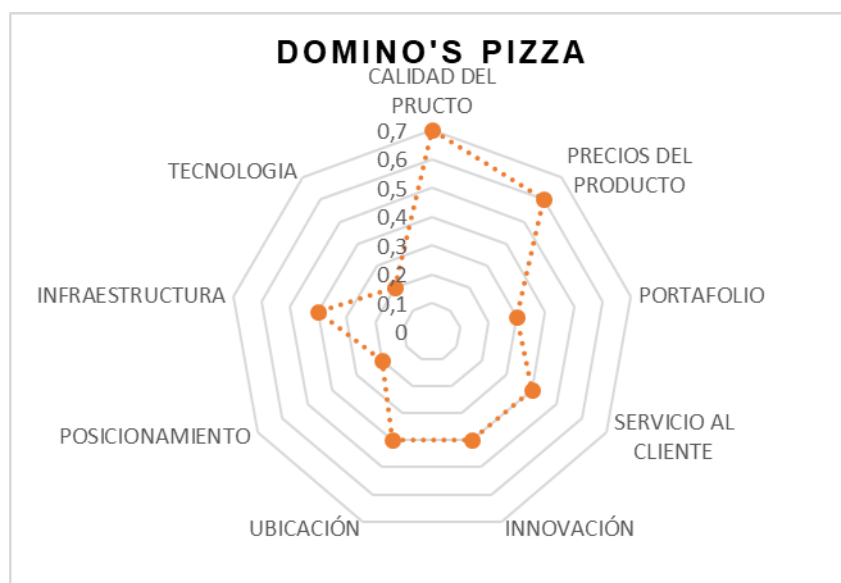


Ilustración 21. Radar de comparación Domino's Pizza. Elaboración por los autores

Radar de comparación de Alex Sazón y Sabor



Ilustración 22. Radar de comparación de Alex Sazón y Sabor. Elaboración por los autores.



Ilustración 23. Radar de comparación de Alex Sazón y Sabor. Elaboración por los autores.

Radar de comparación de Molle Pizza.

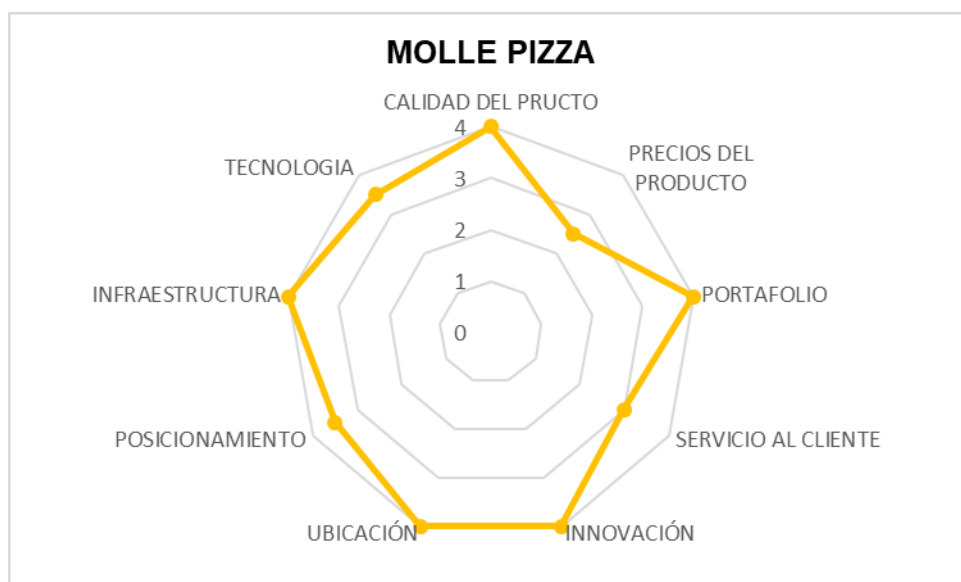


Ilustración 24 Radar de comparación de Molle Pizza. Elaboración por los autores

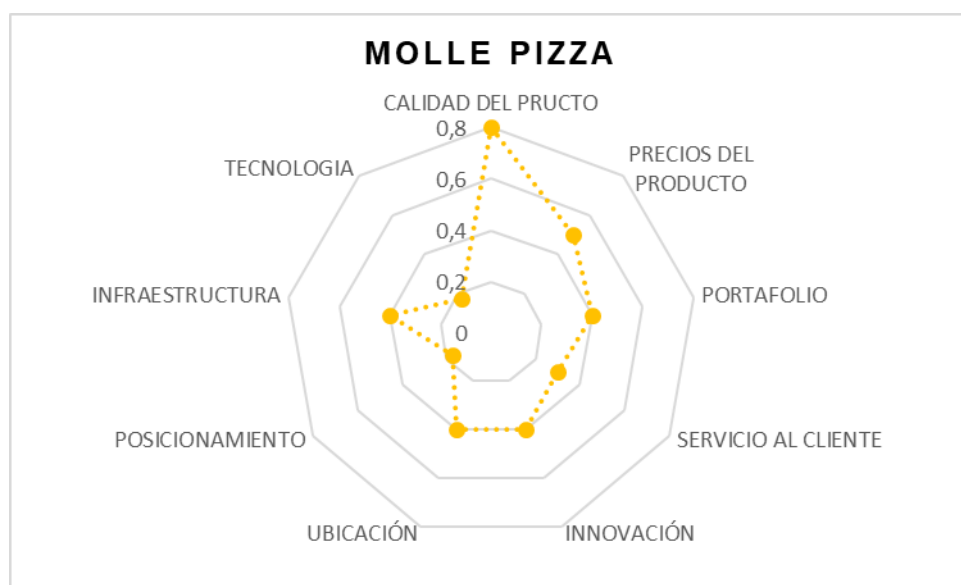


Ilustración 25. Radar de comparación de Molle Pizza. Elaboración por los autores

Radar del Benchmarking.

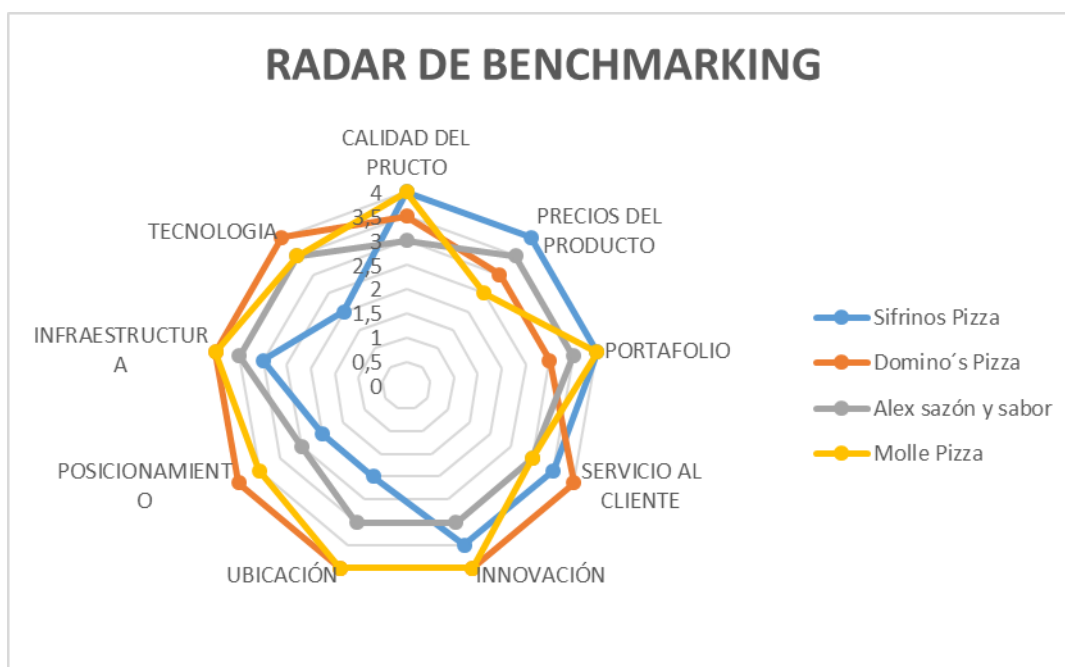


Ilustración 26. Radar del Benchmarking. Elaboración por los autores.

De acuerdo a la anterior ilustración del radar del benchmarking donde el puntaje de excelencia es 4 y el deficiente es 1 se puede observar que la empresa de Domino's Pizza, tiene una supremacía a las demás empresas en diferentes campos de comparación como servicio al cliente y posicionamiento, además no tiene factores claves de éxito deficientes. La ubicación es excelente para dos de los tres restaurantes de la competencia con los cuales se realizó esta comparación. En este orden de ideas Molle Pizza ocupa el segundo escalón y Alex Sazón y Sabor el tercero en el proceso realizado en el benchmarking. En último lugar Sifrinos Pizza S.A.S, ya que su ubicación, el posicionamiento y la tecnología no está a la altura de sus competidores; sin embargo, hay que resaltar que Sifrinos Pizza S.A.S maneja una muy buena calidad en los productos que ofrece al público, además, el portafolio ofrecido y los precios de sus productos son

los mejores. Por lo que se recomienda enfatizar en los ítems que están con baja calificación para poder competir de mejor manera en el mercado.

5.4 Objetivo 4. Elaboración del plan estratégico

El plan estratégico es una herramienta que permite reunir información a partir del análisis de los factores externo e internos de la organización, con el objetivo de que la misma pueda cumplir su misión y alcanzar su propia visión; es decir permite diseñar y construir el futuro para la organización mediante la aplicación de las acciones necesarias.

El análisis interno se realiza partiendo de un proceso de entrevistas realizado a los propietarios y empleados del restaurante Sifrinos Pizza S.A.S.

5.4.1 Análisis de la misión.

La formulación adecuada de la misión permite conocer el negocio al que se dedica actualmente la empresa y hacia que negocios o actividades puede orientar su futuro, es un gran aporte para la estabilidad y coherencia en las operaciones que realiza la empresa, del mismo modo va a conducir a una misma línea de actuación que va ocasionar credibilidad y fidelidad, logrando de esta manera una relación permanente y duradera entre la empresa y sus clientes. Además, la Misión señala el ámbito en el que la empresa va a desarrollar su accionar, permitiéndole a los clientes, socios y proveedores comprender el área que abarca la empresa; la misión también cobra importancia ya que define las oportunidades que se puedan presentar ante una posible diversificación de la misma.

En la actualidad, Sifrinos Pizza S.A.S no tiene una misión definida, para tal, ésta debe poseer las siguientes características.

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa? Generalmente los clientes de Sifrinos Pizza S.A.S son personas jóvenes entre 15 a 35 años quienes prefieren la comida rápida y tener algo diferente a la hora de alimentarse.
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?: Todos los productos tienen muy buena demanda; sin embargo, hay una leve preferencia por las pizzas y la comida mexicana
- Mercados: ¿Compite la empresa geográficamente? Sifrinos compite con restaurantes de comida rápida. Hay que resaltar que solo en el sector del barrio Junín y sus alrededores hay un número importantes de restaurantes de comida rápida y restaurantes informales.
- Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas? La filosofía está orientada a la innovación de los productos y a su calidad, manteniendo siempre un alto grado de respeto y cordialidad hacia sus clientes, y para ello, Sifrinos Pizza S.A.S cuenta con el liderazgo de los administradores y un equipo de trabajo enfocado de manera continua a la satisfacción del cliente, dispuestos a atender todas inquietudes y preocupaciones.
- Auto concepto: ¿Cuáles son sus fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa? Entre las fortalezas y ventajas competitivas de Sifrinos Pizza S.A.S se encuentran la innovación y calidad de sus productos que se logran gracias a la experiencia de sus administradores en comida rápida.
- Imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa? Sifrinos Pizza S.A.S busca ser reconocida como la mejor opción de comida rápida en el sector donde se halla ubicada.

- Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa? La publicidad ha sido un elemento importante para el éxito del restaurante en su sede Junín y para ello emplean las redes sociales para que los clientes estén al tanto de nuevos productos y ofertas.
- Efectividad reconciliadora: Para la Administración de Sifrinós S.A.S es muy importante la buena relación de sus empleados y por ello se preocupa al máximo de que el ambiente laboral sea el mejor y esto se vea reflejado en el cliente al momento de su atención por todo el personal de Sifrinós S.A.S.
- Responsabilidad social: Por el momento Sifrinós Pizza no lleva a cabo ningún esfuerzo relacionados con el compromiso social.

Misión Propuesta

“Ofrecer a nuestros clientes un innovador menú de comida rápida de la más alta calidad combinado a un excelente servicio rápido, eficiente, llevado a cabo por un equipo de trabajo comprometido con la satisfacción de los clientes y de esta manera ser la mejor opción en el sector del barrio Junín y sus alrededores en la ciudad de Santiago de Cali”.

5.4.2 Análisis Visión

La formulación adecuada de la visión le permite a una empresa tener un panorama hacia dónde quiere llegar en un plazo de tiempo determinado, y para alcanzarlo se debe elaborar una cuidadosa planeación estratégica. La función de la visión es servir de guía y motivación al grupo de trabajo para alcanzar los objetivos trazados por la empresa para un tiempo determinado.

Por medio de la visión se obtiene una imagen general del mundo donde habita la compañía. La interpretación coherente de todos los aspectos que abarca la empresa va a ser determinante en el éxito de la misma.

En la actualidad, Sifrinos Pizza S.A.S no tiene una visión organizacional definida. Para lograrlo se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Situación presente de la empresa y su entorno: El Restaurante Sifrinos Pizza S.A.S ha mantenido un ritmo de crecimiento durante los últimos 5 años debido a los productos innovadores y de muy buena calidad y excelente servicio a sus clientes.
- Elementos del pasado (fallas y errores de la empresa): Mantiene la misma base de clientes y falta ampliar el mercado para mayor reconocimiento.
- Futuro (Cómo será el futuro al cual se enfrentará la empresa): debido a la alta rivalidad que hay en sector y un número de restaurantes informales en la ciudad de Santiago de Cali, Sifrinos Pizza S.A.S se debe enfocar a generar valor agregado y de esta manera generar ventajas competitivas que le permitan sobresalir sobre la competencia.
- Imaginar la empresa a largo plazo (que queremos ser): para el año 2022, Sifrinos Pizza aspira tener una nueva sucursal en la ciudad de Santiago de Cali y de esta manera ser reconocida como una de las mejores opciones de comida rápida en la ciudad.
- Elaborar la estrategia (Cómo llegar al futuro deseado): Una mayor organización en su parte administrativa para llevar a cabo de forma adecuada los procesos de planeación, organización, dirección y control. Para ampliar su mercado es necesario mayor publicidad y realizar investigación de mercado para conocer los gustos de los clientes.
- Prever los obstáculos (como superar las dificultades): Es importante realizar planeación a largo plazo, donde se tengan en cuenta los posibles obstáculos y además conocer las alternativas de solución posible ya que este sector hay demasiada rivalidad.

- Concebir la arquitectura de cambio (Cómo rediseñar la empresa para enfrentar el futuro):
El restaurante Sifrinós Pizza S.A.S debe realizar mayores esfuerzos en publicidad para tener un mayor número de clientes en el sector donde realiza sus operaciones

Visión Propuesta.

“Ser reconocidos como una de las mejores opciones de comida rápida para el 2022 en la ciudad de Santiago de Cali, comprometidos con la calidad e innovación de cada uno de nuestros productos y de esta manera garantizar la satisfacción de nuestros clientes”.

5.4.3 Objetivos estratégicos.

Objetivos estratégicos para Sifrinós Pizza S.A.S será para los próximos cuatro años.

Objetivos financieros

- Aumentar las ventas en un 20%.
- Reducir costos en un 10%.

Objetivos de Crecimiento

- Abrir una nueva sucursal en la ciudad de Santiago de Cali para el año 2022.

Objetivos competitivos

a. Productividad:

- Cobertura de la totalidad de los pedidos, aún en días de mayor demanda.

b. Innovación:

- Crear cinco nuevos productos en el corto plazo.

Objetivos tácticos.

Aumentar la competitividad del restaurante Sifrinos Pizza S.A.S mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos

- Objetivo financiero.
 - Aumentar la rentabilidad de la organización en un 20% mediante el aumento en ventas.
- Objetivo de producción.
 - Disminuir el tiempo de preparación de los alimentos en un 20%.
- Objetivo de servicio al cliente:
 - Disminuir el número de quejas y sugerencias sobre los procesos de la empresa.
- Objetivo de mercadeo.
 - Ampliación del mercado a través de mayor publicidad

Objetivos tácticos vs actividades.

En el siguiente procedimiento, se presentan los objetivos con sus respectivas actividades con el fin de guiar al restaurante en un mediano y largo plazo.

Objetivo: Ampliar la rentabilidad de la organización en un 20% mediante el aumento en ventas.

Actividades:

- Crear estrategias para atraer nuevos mercados a través de:
 - Implementar promociones de 3X2 en licores y Pizzas en los días de menor demanda. Hacer publicidad en barrios aledaños al Sifrinos Pizza S.A.S.
- Crear un producto diseñado para niños.
 - Realizar focus group de niños para determinar gustos.

- Diseñar un plato feliz con los productos de mayor éxito en el focus group.
- Lograr la fidelización de los clientes con la marca.
 - Implementar un programa de CRM donde se logre fidelizar al cliente brindando descuentos u obsequios de cumpleaños y en fechas especiales.

Objetivo: Disminuir el tiempo de preparación de los alimentos en un 20%.

Actividades:

- Contratar un nuevo trabajador para que apoye las labores de la cocina los días de mayor demanda de clientes.

Objetivo: Mejorar el servicio al cliente en un 20% a través de la capacitación de los empleados.

Actividades:

- Formular la misión, visión y objetivos estratégicos de la organización y compartirlos con sus miembros.
 - Desarrollar talleres para formular la misión, visión y objetivos de la organización.
 - Ubicar en sitios estratégicos del restaurante la misión y visión para los trabajadores y clientes.
 - Constatar el conocimiento de la misión y visión por parte de los empleados.
 - Desarrollar una jornada mensual para capacitar a los empleados de producción (Cocina) dando a conocer programas de higiene, salud y seguridad en el trabajo.
 - Utilización de manuales con el fin de fortalecer los procesos de selección, inducción, capacitación y motivación del personal.

5.4.4 Indicadores.

De acuerdo con el análisis interno de la organización, se enfatiza en sus fortalezas y a través de estas se disminuye sus debilidades para que la empresa sea más competitiva. Alcanzando mejores resultados en sus números de ventas.

Tabla 23.
Indicadores

Objetivo	Indicador
Cinco nuevos productos para atraer a nuevos clientes y retener los que ya tiene el restaurante.	• Número de productos creados / número de productos antiguos. • Clientes posteriores a la creación de los nuevos productos/ clientes actuales
Implementar una nueva campaña publicitaria, llegando a más personas para que conozcan los productos ofrecidos por la empresa.	• Productos vendidos después de la campaña / Productos vendidos antes de la campaña
Promover por medio de meseros y avisos publicitarios, el producto que le deje mayor rentabilidad a la empresa que en este caso son las costillas y su indicador seria (mensualmente):	• Productos vendidos a partir de promover el producto / Productos vendidos antes de promover el producto.

Llevar a cabo un programa de promociones los días con menores ventas (domingo a miércoles) de los productos de baja rotación.	• Productos de baja rotación vendidos los días asignados con promoción / Productos vendidos los mismos días antes de realizar la promoción.
---	---

Fuente: Elaboración por los autores.

Tabla 24.
Estrategias

Objetivo	Plan	Presupuesto	Tiempo de ejecución	Responsable
Aumentar las ventas en un 30%	Abrir un nuevo punto de venta en la ciudad de Santiago de Cali.	Total: \$20'000.000 Los cuales se invierten 18 millones en adecuación y 2 millones en alquiler del nuevo local	3 a 4 años	Administrador
	Por medio del uso de las Tecnologías de la Información como internet, los clientes tengan la posibilidad de comprar Online o realizar pedidos por medio de su página web.	Diseño de la página. \$2'000.000 Administración de la página \$500,000.	1 meses	Administrador y contratación de outsourcing

Sifrinos S.A.S debe	Para ampliar el	
ampliar su local principal	local actual	
o buscar uno nuevo en el	\$600.000	
mismo sector que este a la	adicionales al	
altura de la alta demanda	alquilar que se	Administrador
de clientes y de esta	está pagando y	
manera los clientes no	para	
deba esperar para ingresar	adecuación	Tres meses
al restaurante o decidan	\$3'000,000	
buscar otras alternativas		
de consumo.	Para alquilar	
	nuevo Local:	
	Adecuación	
	\$3'000,000	
	Arriendo	
	\$1'200,000	

Promocionar los nuevos
productos y el de mayor

	rentabilidad través de la comunicación mesero-cliente	\$0,00	De inmediato	Meseros
	Utilizar las redes sociales para dar a conocer nuevos productos y promociones.	\$0,00	Ya que quien administra la página, ejecuta esta tarea.	Outsourcing
	Realizar focus group para la población infantil y así determinar gustos con fin de elaborar un combos o platos para ellos.	\$100.000	Para alimentación e incentivos a los niños que asistan	Administrador y meseras
Reducir los costos en un 10%	Identificación de los productos con mayor y menor demanda con el fin de racionalizar el suministro o compra de ingredientes que se usan	\$0,00	De inmediato	Administrador

para la elaboración de
productos que generan
pocos ingresos.

Disminuir el	Contratación de un nuevo	Salario		
tiempo de	empleado en la cocina	Mínimo		
preparación	para los días de mayor	mensual		
de los	demanda de clientes para	\$781.242	De	Administrador
alimentos en	dar cobertura a la	más	inmediato	
un 20%.	totalidad de los pedidos y	prestaciones de		
	tiempo de entrega.	Ley \$532,362		
		Total		
		\$1'313.604.		

Ejecutar un programa de	\$1'200,000 por		
CRM con fin de fidelizar	elaborar un	Un mes	Líder de punto
al cliente brindando	programa		Outsourcing por
descuentos u obsequios de	CRM		diseño de CRM
cumpleaños y en fechas			
especiales.			

Desarrollar procesos de
selección, inducción,
capacitación y motivación

Mejorar el servicio al cliente en un 20%	del personal mediante la			
	utilización de manuales			
	individuales y asignando	\$1'200,000	Un mes	Outsourcing
	un responsable para estos procesos			
	Llevar a cabo talleres a			
	los empleados para			
	formular la misión, visión			
	y objetivos de la	\$20,000 en	Un mes	Administrador
	organización para	papelería		
	verificar el conocimiento			
	de lo empleados.			
	Ubicar en sitios	\$100,000		
	estratégicos la misión y			
	visión de la empresa para	En impresión y	Un mes	Outsourcing
	los trabajadores y clientes.	enmarcar.		
	Desarrollar una jornada			
	mensual para capacitar a	\$200,000	Dos meses	Outsourcing
	los empleados de			
	producción (Cocina)			
	dando a conocer			
	programas de higiene,			

salud y seguridad en el
trabajo.

Fuente: Elaboración por los autores

Estructura Organizacional Sugerida para Sifrinis Pizza S.A.S

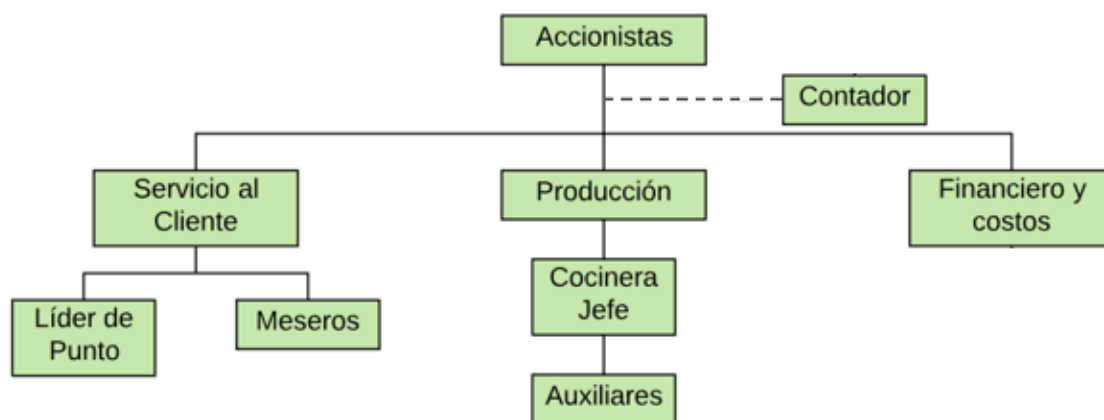


Ilustración 27. Estructura Organizacional sugerida para Sifrinis Pizza S.A.S. Elaboración por los autores.

El organigrama que se sugiere presenta cambios con el fin de facilitar los procesos al interior de la organización; además, promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las diferentes áreas de producción, financiero, servicio al cliente y sus accionistas.

Este nuevo organigrama se crea un nuevo asesor externo en la contabilidad, quien brinda apoyo a los administradores y al departamento financiero.

Accionistas: Compuesta por los hermanos Andrade estas son administradores y accionistas los cuales son los encargados de velar que la empresa marche exitosamente llevando un control sobre proveedores y los diferentes departamentos.

Contador: Esta persona labora por outsourcing, es encargado de llevar la contabilidad de la compañía.

Servicio al cliente: Este departamento sirve para relacionarse directamente con el cliente, compuesto por el líder de punto y los meseros.

Producción: Este departamento está a cargo de los accionistas ejerciendo un control sobre el jefe de cocina y éste sobre sus auxiliares. Esta área es la encargada de la transformación de la materia prima e insumos en producto final para el consumidor.

Financiero y costos: Está a cargo de un empleado del restaurante que generalmente lo realiza el padre de los accionistas.

6 Conclusiones

Uno de los grandes retos en la actualidad de las microempresas en el país y especialmente en el sector de las comidas rápidas es permanecer en el tiempo; ya que son muchas que en el primer año de operación cierran sus puertas debido a su falta de planeación en cuanto a los gustos que el mercado demanda o no están a la altura de un entorno dinámico y cambiante.

La planeación corresponde a una función administrativa mediante la cual se obtiene una visión del futuro, se establecen metas y objetivos por medio de un curso de acción. Además, entre las ventajas de aplicarla en una empresa es que reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo al prever los cambios que se presentan en el entorno; propone objetivos concretos e indica lo que se debe hacer, y de esta manera genera eficiencia; del mismo modo genera compromiso y motivación en cada uno las personas involucradas en la organización.

Para Sifrinos Pizza S.A.S es necesario llevar a cabo una planeación a largo plazo que le permita seguir creciendo y ser reconocidos en la ciudad de Santiago de Cali como una opción en el sector de comidas rápidas mediante el empleo de una serie estrategias que permita conocer a sus clientes, el mercado y la competencia y de esta manera mejorar el servicio que le brinda a sus clientes, optimizar los procesos que se llevan a cabo y abrir una nueva sede en la ciudad. Debido a que no se aplicó lo anterior, la empresa se vio obligada a cerrar su punto de venta en el barrio San Cayetano.

Para el caso de la empresa a la cual se le realizó el estudio, SIFRINOS PIZZA S.A.S, esta ha mantenido un crecimiento e innovación constante en los productos ofrecidos, por lo cual la empresa ha visto la necesidad de implementar nuevas estrategias, objetivos organizacionales y planeación a corto plazo. Logrando enfrentarse cada día a nuevos retos administrativos.

Para la empresa SIFRINOS PIZZA S.A.S, le es necesario estar capacitando constantemente a los colaboradores de la empresa ya que son el recurso más importante, y por medio de esto podrán

adquirir nuevos conocimientos que les permitan apropiarse y desarrollar destrezas para desarrollar eficientemente las tareas que les compete en la compañía. De esta manera ayudara a tener un grupo más motivado y comprometido.

Se debe impulsar el desarrollo de un sistema CRM ya que de esta manera pueden saber las necesidades, gustos y preferencias de los clientes y lo más importante tener una relación con el cliente para que sean ofrecidos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes. Una vez identificadas las necesidades de los clientes se debe crear una estrategia de marketing para poder mejorar su posicionamiento en el mercado.

Se sugiere seguir y darla a conocer a todos los colaboradores de la empresa, la Misión y Visión formulada ya que de esta manera se establece el punto de partida para el desarrollo de estrategias que apunten al crecimiento organizacional. Y siendo consecutivos con esto ayudara al éxito económico, prestigio de la marca y cumplimiento de metas.

7 Recomendaciones.

Dado que Sifrinós Pizza S.A.S es una empresa en constante crecimiento e innovadora, sus administradores ven la necesidad de abrir una nueva sucursal, para ello es necesario llevar a cabo un estudio de mercado para conocer las necesidades y gustos de la población objetivo, de la misma manera emplear una fuerte campaña publicitaria para este nuevo punto de venta.

Analizando el benchmarking realizado para la comparación de la empresa con la competencia, se deduce que tiene que mejorar los factores claves de éxito donde tiene menor calificación como su ubicación, posicionamiento, infraestructura y tecnología para alcanzar mejores resultados empresariales.

Se aconseja tener en cuenta las estrategias e indicadores planteados en el presente trabajo, así como el potencializar las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las debilidades y amenazas externas.

8 Bibliografía

- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017). *Comuna 9*. Obtenido de <http://www.cali.gov.co/documentos/1593/comuna-9/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2018). Obtenido de <http://www.cali.gov.co/participacion/>
- Álvarez, H. (1999). *Fundamentos de Dirección Estratégica*. Córdoba: Educor.
- Banco de la República. (2018). *Boletín de Indicadores económicos*. Obtenido de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>
- Betancourt, B. (2014). *Análisis sectorial y Competitividad*. Santafé de Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mexico D.F: McGraw Hill.
- Dane. (2017). Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Dane. (2017). *PIB*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4078-producto-interno-bruto-pib-iv-trimestre-2016-y-total-2016>
- Dane. (2017). *Población y Demografía*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion>
- Datos Abiertos. (2018). *Proyecciones de población de Cali por comuna y corregimiento 2006-2020*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Ordenamiento-Territorial/Proyecciones-de-poblacion-de-Cali-por-comuna-y-corregimiento-2006-2020>
- David, F. (1989). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F: Pearson.
- Davis, D. (2001). *Investigación en administración*. Mexico D.F: International Thomson editores.
- Departamento Nacional de Planeación. (2018). Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/default.aspx>
- Dinero. (2018). *El 2018 empezó con una tasa de desempleo de dos dígitos*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/desempleo-en-colombia-enero-de-2018/255835>
- Dinero. (2018). *El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017*. Obtenido de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-van-los-restaurantes-en-colombia-2018/255322>
- Dinero. (2018). *Inflación total de 2017 cerró en 4,09% impulsada por la vivienda*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-total-de-2017-en-colombia-ipc/253916>
- Domino's Pizza. (2018). *Historia de Domino's Pizza*. Obtenido de <https://www.dominos.com.co/?lang=es>
- El Espectador. (2018). *Colombia supera los 30 millones de conexiones a internet de banda ancha*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/economia/colombia-supera-los-30-millones-de-conexiones-internet-de-banda-ancha-articulo-751617>
- El País. (2018). Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/cual-es-la-realidad-de-la-clase-media-colombiana.html>

- El País. (2018). *Las curiosas tendencias de la cocina que están de moda este 2018*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/familia/las-curiosas-tendencias-de-la-cocina-que-estan-de-moda-este-2018.html>
- El Tiempo. (2018). *La lonchera les compite fuerte a los restaurantes*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/los-colombianos-estan-volviendo-a-llevar-la-comida-de-la-casa-al-trabajo-213938>
- Gallardo, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. México D.F: Alfaomega.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: McGRAW-Hill.
- Goodstein, L., Nolan , T., & Pfeiffer, J. (1998). En *Planeación estratégica aplicada*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R. (1991). *Metodología de la Investigación*. México D.F: McGraw Hill.
- Invima. (2018). *Decreto 3075 de 1997*. Obtenido de https://www.invima.gov.co/images/stories/aliamentos/decreto_3075_1997.pdf
- MinCIT. (2018). *Sistema de Gestión Ambiental MinCIT bajo la NTC ISO 14001: 2004*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/8150/sistema_de_gestion_ambiental_mincit_bajo_la_ntc_iso_14001_2004
- Ministerio del Medio Ambiente. (2018). *Resoluciones*. Obtenido de <http://www.minambiente.gov.co/index.php/normativa/resoluciones>
- MinTIC. (2017). *MinTIC le cumple a Colombia: 98% de municipios conectados a Internet y 28 millones de conexiones*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-61094.html>
- Mintic. (2018). *Sistema de Gestión Ambiental MinCIT bajo la NTC ISO 14001: 2004*. Obtenido de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/8150/sistema_de_gestion_ambiental_mincit_bajo_la_ntc_iso_14001_2004
- Mintzber, H. (2010). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires: Granica.
- Mouthón, L. (2017). *Sector gastronómico mueve ventas por \$38 billones anuales*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/economia/sector-gastronomico-mueve-ventas-por-38-billones-anuales-421296>
- Portafolio. (2018). *Las mayores tendencias que marcarán el consumo durante el presente año*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/tendencias/lo-que-marcara-el-consumo-en-el-2018-513326>
- Portafolio. (2018). *Los nuevos negocios que proponen las 'foodStartups'*. Obtenido de <http://blogs.portafolio.co/somosibaritas/2018/01/11/los-nuevos-negocios-de-alimentos/>
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia . *Harvard Bussines Review* , 1 - 18.
- Porter, M. (2009). *Estrategia Competitiva*. Madrid: Editores Pirámide.
- Semana. (2018). *Con nueva reforma tributaria, la clase media tendría que pagar más impuestos y las empresas menos*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/con->

nueva-reforma-tributaria-la-clase-media-tendria-que-pagar-mas-impuestos-y-las-empresas-menos/579326

9 Anexos. Entrevista

Sexo: M ☐ F ☐

Nombre del Entrevistador

Fecha de Realización de la Entrevista

D	M	A
---	---	---

Hora Inicio

	am	pm
--	----	----

Hora Finalización

	am	pm
--	----	----

AREA 1. Identificación del Entrevistado

1.1 Nombre de la Organización								
1.2 Nombre del Entrevistado								
1.3 Su edad esta entre	18 – 30		31 - 40		41 – 50		51 ó mas	
1.4 Formación Profesional	Bachiller		Técnico		Tecno.		Profes.	
1.5 Título Obtenido								
1.6 Denominación del Cargo								
1.7 Antigüedad en el Cargo								
1.8 Antigüedad en la Empresa								
1.9 Funciones Desempeñadas								

AREA 2. Análisis interno

¿Considera Ud. que la empresa cuenta con el personal suficiente para atender todas las obligaciones que demanda?

SI _____ No _____

Si su respuesta es afirmativa. Por favor indique en que área del restaurante falta personal y en qué día o días de la semana. _____

¿Antes de ingresar a laborar a Sifrinos Pizza Ud. recibió la capacitación adecuada para el cargo y durante cuánto tiempo?

Sí _____ No _____

Durante cuánto tiempo _____

¿Cómo considera Ud. la situación financiera del Restaurante Sifrinos Pizza?

- Muy Buena _____ Buena _____ Aceptable _____ Mala _____

¿La empresa tiene la necesidad de ampliarse?

Sí ☐ No ☐ ¿Por qué? _____

Si tu respuesta fue afirmativa en la pregunta. ¿Cuáles crees que serían los canales para llegar a más clientes? _____

¿Considera Ud. que hay un área en especial del restaurante que se deba mejorar y por qué (¿preparación de alimentos, cuarto Frío, almacén, producción, etc.?)

SI_____ No _____ ¿por qué? _____

¿Considera que hay un buen orden en las funciones en cada una de las áreas?

Sí_____ No _____

¿Cómo considera el manejo de las actividades de cada una de las áreas?

- Muy Bueno_____ Bueno _____ Aceptable_____ Malo _____

¿Para Ud. Cuáles son las fortalezas del Restaurante Sifrinis Pizza? (Fortalezas: Posicionamiento de la marca o servicio, servicio al cliente, atención al cliente, promociones posicionadas, etc).

Para Ud. Cuáles son las Debilidades del Restaurante: (Fallas en la producción, Rotación frecuente de empleados; no hay orden en las funciones de los empleados, pocos empleados, demoras en el servicio, etc) _____

4. Análisis Externo.

De las siguientes variables del Entorno económico, cual de la siguientes cree Ud. puede tener un impacto negativo en el restaurante Sifrinós Pizza.

- a. Inflación
- b. Desempleo
- c. Aumento de la tasa de cambio del dólar americano
- d. Contracción de la producción industrial del país.
- e. Todas
- f. Ns/Nr

Ud. cree que el uso de las Tics (Tecnología de la Información) puede tener un impacto positivo en la Organización.

Sí _____ No _____

Por qué _____

Considera Ud. necesario llevar a cabo la clasificación de los residuos del restaurante con el fin de promover el reciclaje y el cuidado del medio ambiente.

Si _____ No _____

Considera que las diferentes políticas del estado colombiano como el tratado de libre comercio, impuestos a empresas como al consumo en restaurantes, incremento del IVA del 16% al 19%, desmotivaron el consumo en Restaurantes de comida Rápida.

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

Hoy en día se presenta una tendencia al consumo saludable, es decir, alimentos con bajas calorías. ¿Considera usted que, en el corto y mediano plazo, estas tendencias puedan afectar al sector de comidas rápidas?

Sí _____ No _____

¿Por qué? _____

De las siguientes variables del Entorno demográfico, ¿Cuál de las siguientes cree Ud. puede tener un impacto positivo en el restaurante Sifrinos Pizza?

- a. Mayor índice de natalidad que mortalidad
- b. Población mayormente joven en la ciudad.
- c. Crecimiento de la población en la ciudad de Cali por inmigrantes.
- d. Todas las anteriores
- e. Ninguna de las anteriores

Proceso de productos

¿Cómo se monitorea la calidad y los procesos de los productos en la empresa?

¿Considera que las técnicas empleadas para la elaboración de los productos son las más apropiadas? _____

¿Qué técnicas y herramientas se utilizan? Y ¿Cómo se miden los procesos?

¿Considera que se puedan emplear otras técnicas para elaborar los productos y de esta manera obtener productos que se puedan diferenciar de la competencia?

5. Benchmarking

¿Quiénes son los principales competidores de Sifrinos Pizza?

¿Cuáles son las principales características de la competencia?

¿Cómo considera la competencia en éste sector? ¿En algún segmento o producto en particular?

¿O en general?

Muy Alta _____ Alto _____ Bajo _____ Ns/Nr _____

¿Considera que se pueden emplear estrategias en particular para mitigar el impacto de la competencia? ¿En caso de ser afirmativa su respuesta, cuales estrategias emplearía?

Sí _____ No _____

¿Cuáles?

¿Cuál considera Ud. ¿Qué es el principal factor por los cuales ellos compiten actualmente?:

Calidad _____ Precio _____ Servicio _____ Ubicación _____ Personal _____

Otro _____ Cual? _____
