

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA IWANNA LTDA

HECTOR ANDRES GUZMÁN SUAREZ
JUAN CAMILO VELANDIA LANGTHON

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CHÍA – CUNDINAMARCA
2.008

DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE DIRECCIONAMIENTO
ESTRATÉGICO PARA IWANNA LTDA

HECTOR ANDRES GUZMÁN SUAREZ
JUAN CAMILO VELANDIA LANGTHON

Tesis presentada para optar al título de administradores de empresa

Luz Stella Rueda
Tutora

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CHÍA – CUNDINAMARCA
2.008

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, D.C., abril 16 de 2008

DEDICATORIA

A nuestros padres Camilo Velandia, Maria Clara Langthon, Héctor Guzmán y Elizabeth Suárez por el constante apoyo y seguimiento a lo largo de nuestras vidas, por estar presentes en cada una de las metas que hemos alcanzado a lo largo de nuestras carreras.

A mi esposa Lina Maria por la constante motivación a seguir adelante con el desarrollo de este trabajo de grado hasta su culminación, gracias por estar presente cuando las cosas parecían complicarse.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de la Sabana por construir en nosotros personas profesionalmente integras e idóneas para el ejercicio de esta profesión, con espíritu emprendedor e independiente. A Luz Stella Rueda porque gracias a ella este proyecto fue desarrollado con éxito.

A Liza Guzmán y Andrés Castillo, los socios incondicionales de esta compañía que sin ellos muchos de los propósitos que hemos logrado hasta hoy en día seguramente no se hubieran alcanzado, sinceramente gracias y espero que estemos juntos por siempre y que alcancemos muchas metas.

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Estimación del consumo aparente de carne bovina en Colombia	57
Tabla 2. Lista de chequeo IWANNA	65
Tabla 3. Matriz DOFA IWANNA	86
Tabla 4. Matriz EFE para IWANNA	89
Tabla 5. Matriz MPC para IWANNA	91
Tabla 6. Fundamentos de la organización	100
Tabla 7. Estructura de la organización	102

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Modelo de direccionamiento estratégico	19
Gráfica 2. Proceso estratégico	20
Gráfica 3. Gestión integral por calidad, competitividad y productividad	21
Gráfica 4. Fase estratégica	26
Gráfica 5. Producción bruta de los componentes de la cadena de bovinos	52
Gráfica 6. Distribución del valor de la producción pecuaria en Colombia	53
Gráfica 7. Valor de la producción vacuna en Colombia (pesos constantes de 1994)	54
Gráfica 8. Consumo per cápita de carne de vacuno en Colombia (Kg/hab)	58
Gráfica 9. Matriz de crecimiento BCG	93
Gráfica 10. Matriz BCG – IWANNA LTDA	94
Gráfica 11. La cadena de valor y la ventaja competitiva de IWANNA LTDA.	104

LISTA DE FOTOS

	pág.
Foto 1. Freidora automática FS	37
Foto 2. Parrilla para asar hamburguesas	37
Foto 3. Caja registradora SHARP XE	38

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Cuestionario	108

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. MARCO REFERENCIAL	13
1.1. MARCO TEÓRICO	13
1.1.1. Dirección estratégica	11
1.2. MARCO EMPRESARIAL	32
1.2.1. Historia	32
1.2.2. Objeto e historia gerencial	34
1.2.3. Slogan	35
1.2.4. Los productos	35
1.2.5. Presentación	35
1.2.6. Infraestructura	36
1.2.7. Misión y visión	38
1.2.8. Valores corporativos	39
1.2.9. Filosofía y principios	40
1.2.10. Publicidad	40
1.3. MARCO CONCEPTUAL	41
1.4. MARCO LEGAL	45
2. EL GANADO BOVINO EN COLOMBIA	50
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA	51
2.1.1. Producción	53
2.1.2. Consumo	57
2.1.3. Exportaciones e importaciones	59
2.1.4. El consumo de carne para hamburguesas	60

3. DISEÑO METODOLÓGICO	63
3.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO	63
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	63
3.2.1. Población	64
3.2.2. Muestra	64
3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	64
3.3.1. Análisis de la información	64
 4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN – PROGRAMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	 75
4.1. FASES DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DIRECCIONAMIENTNO ESTRATÉGICO PARA IWANNA LTDA.	75
4.1.1. Primera fase evaluación integral de la empresa (auditoria)	75
4.1.2. Segunda fase – definición de variables	81
4.2. PROPUESTA	95
4.2.1. Implementación de un sistema de información único	96
4.2.2. Metodología de seguimiento	96
4.2.3. Mapas estratégicos	103
4.2.4. Comunicación	105
4.2.5. Mercadeo	105
4.2.6. Financiamiento	107
 CONCLUSIONES	 108
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	116
ANEXOS	120

INTRODUCCION

La presente investigación se enmarca en un tema de actualidad relevante en el desarrollo y buen funcionamiento de las grandes, medianas y pequeñas empresas. La dirección estratégica puede considerarse como parte de un proceso de planeación que coordina las metas operacionales con las metas de la organización a una escala más amplia. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores. Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas. También es importante señalar que la empresa “debe precisar con exactitud y cuidado la misión que la va a regir, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores”¹.

Existe una amenaza permanente a la existencia de la empresa en un entorno en donde los cambios acelerados convierten el equilibrio en inestabilidad, generando crisis en las organizaciones. El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones, a aprender de ellas cuando se presenten, a generar sus procesos a partir de la experiencia, a crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea tornando las crisis en oportunidades y derivando fortalezas. Es así como, los autores de este proyecto, se dan a la tarea de cumplir con requerimientos investigativos para demostrar que una empresa como IWANNA tiene todos los recursos para constituirse en una organización eminentemente competitiva.

¹ CHASE A. Jacobs. Administración de producción y operaciones. 8ª ed. Bogotá, D.C: McGraw Hill. 2001. p. 79

1. MARCO REFERENCIAL

1.1. MARCO TEÓRICO

1.1.1. Dirección estratégica

Resulta pertinente para el objetivo del presente proyecto hacer referencia a la dirección estratégica, como fundamento teórico para el sustento, de lo que se busca con la empresa IWANNA, debido a que, la misma contiene los fundamentos necesarios para desarrollar una propuesta innovadora que beneficie a la empresa y resalte la importancia de esta herramienta empresarial.

Así, teniendo claro los aspectos teóricos contenidos en la dirección estratégica, los cuales permiten desarrollar modelos, esquemas de planificación, enfoques complejos de interacción orientados a satisfacer las necesidades particulares de sectores productivos en problemas específicos de toma de decisiones, se da paso a revisar de manera clara, precisa y concisa, aquellos aspectos relevantes para IWANNA.

“El direccionamiento estratégico puede centrar su foco desde la coordinación hacia la *toma de decisiones*, en tanto es un componente del comportamiento humano, como actividad pertinente y unidad de análisis, para la obtención de metas específicas que hagan viables las empresas y negocios propuestos en las organizaciones”².

En este sentido, “la toma de decisiones esta orientada a la combinación pertinente de elecciones que permite a las organizaciones modificar su posición competitiva respecto a las empresas con las que comparte la actividad económica, como resultado de un proceso de prueba y error en la toma de decisiones, de perfil deliberado o emergente,

² MONTOYA R. Iván. El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. En: Revista Innovar de ciencias administrativas y sociales. No. 21. Julio – Diciembre de 2003. p.82. Disponible en: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32443801_ITM

de tal forma que en función de las características del entorno competitivo sobreviven aquellas empresas que mejor responden a las exigencias del entorno”³.

Por ende, la toma de decisiones apunta al direccionamiento estratégico relacionado con la dirección de las organizaciones, e incluye las preocupaciones de los gerentes y la búsqueda de las razones para el éxito o fracaso en las organizaciones.

Siguiendo, a Jean Paul Sallavave en su obra *gerencia y planeación estratégica*, establece que los gerentes conducen de forma racional las actividades de la organización. Esto implica la planeación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas; sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer⁴.

La función principal de los gerentes es la de tomar decisiones, este debe estar totalmente familiarizado con el entorno en el que desenvuelve, el gerente, debe anticiparse a los cambios y aceptar de forma positiva cada cambio que se le presenta, también visualizarlos y percibirlos como una oportunidad y un reto.

El reto que enfrenta el gerente consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales para enfrentar no el día a día, si no saber prever el futuro juntamente con sus superiores.

Sallanave, analiza que todos los gerentes tienen ilusiones, la primera es la de que el Gerente manda, la segunda es de que pertenece y la tercera es la de dirigir, estas tres ilusiones son necesarias para el gerente, la administración por ilusiones no es confiable, en ese caso es preferible utilizar positivamente las ilusiones de los gerentes,

³ Ibíd. p.83.

⁴ SALLENAVE. Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Norma. 1998. p. 85

es decir, no destruirlas sino manejarlas y canalizarlas de manera tal que se aproveche al máximo el potencial de cada uno⁵.

Existen cuatro cualidades que tienen mayor importancia a la hora de analizar al tomador de decisiones: experiencia, buen juicio, creatividad y habilidades cuantitativas.

La experiencia tiene un importantísimo papel en la toma de decisiones. Cuando un mando se enfrenta a un problema, recurre a su experiencia para poder resolverlo de una forma que sabe los solucionó con anterioridad.

El gerente de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

Así, la empresa de hoy en día está estructurada en capas de dirección. La mayoría de esas capas merman el flujo de información y la empobrecen. Cualquier transferencia de información a lo largo de la empresa termina difuminando el mensaje. Por eso es necesario en el futuro que las empresas dispongan de pocas capas directivas, aunque con gran habilidad en el manejo de información. Para ello, Drucker afirma que se

⁵ Ibid., p. 87

necesitan profesionales con un conocimiento actualizado, porque la información, como bien se sabe, se queda obsoleta con increíble rapidez⁶.

Por eso, la empresa y quien la lidera siempre debe hablar en términos de creatividad, según Drucker, hoy se necesita que la organización sea capaz de liderar el cambio, no la innovación. Hace cinco años se dio a luz una ingente cantidad de literatura sobre la creatividad, elemento esencial de la innovación. Sin embargo la creatividad es el resultado de un duro y sistemático trabajo. Hace cincuenta años todas las empresas querían ser innovadoras, pero a menos que una empresa fuera capaz de liderar los cambios bruscos del mercado, era imposible tener una mentalidad innovadora. La innovación exige un acercamiento sistemático, porque es muy impredecible⁷.

En particular, la planificación estratégica surge con gran fuerza en la década de los años 60 del pasado siglo, debido al éxito del libro *“Estrategias corporativas”* de Ansoff, publicado en 1965.

Se trata de un concepto que tras 30 años involucra los conceptos “gestión estratégica” y “pensamiento estratégico”; y que ha llevado a autores como *Porter* y *Mintzberg* a plantear la necesidad de repensar y reformar la planificación estratégica.

Mintzberg, plantea que la planificación estratégica debió *“promoverse como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano”*, quien considera que el proceso como se implementó hasta la década de los años 80, -secuencia de acciones a ejecutar sin variación en un entorno estable- debió recibir la denominación de “programación estratégica”⁸.

⁶ Entrevista a Peter Drucker creador del Management. Las empresas deben liderar el cambio, no la innovación. Por: Javier Huertas. Octubre 16 de 2003. Disponible en: <http://latinamerica.dpi.org/documents/4DRUCKERP-ENTREVISTA Las empresas deben liderar.doc>

⁷ *Ibíd.*

⁸ VEGA A. Rosa Lidia. Le relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm

Mintzberg, plantea que prestar demasiada atención al plan pudiera realmente obstruir la acción en lugar de promoverla. “En este sentido, *Schraeder* señala que esta es la razón por la cual el plan debe diseñarse con atención específica a los detalles asociados con su implementación, paso de importancia crucial. Por consiguiente, este autor advierte que el plan estratégico debe verse como un instrumento que evoque acción dentro de la organización, “un documento vivo” que guíe la organización de manera poderosa”⁹.

“El propio *Mintzberg*, al enumerar los peligros de la planificación estratégica organizacional, también se refiere al plan”¹⁰:

- a. La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.
- b. Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planificación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del personal.
- c. Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
- d. Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planificación de la mayoría del personal de línea.
- e. Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
- f. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación.

⁹ *Ibíd.*

¹⁰ *Ibíd.*

- g. Asumir que la planificación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
- h. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad.
- i. La alta dirección omite la participación de los jefes de departamento y divisiones en la revisión de los planes a largo plazo que han desarrollado.
- j. El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales ante la toma de decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

“A estos peligros debe agregarse la reiterada y considerada limitación principal, advertida por *Michael Porter*, al plantear hace más de 15 años que la planificación estratégica, en la mayoría de las organizaciones, no ha contribuido al pensamiento estratégico. No obstante, en su opinión la respuesta no es abandonar la planificación; porque, la necesidad de la planificación estratégica nunca fue mayor que en el presente”¹¹.

En este sentido, “*Porter*, también asevera que algunas organizaciones han dado los primeros pasos en torno a repensar y reformar este proceso, mientras otras organizaciones han transformado la planificación estratégica en la disciplina gerencial vital que necesita ser”¹². Lo que sí parece incuestionable y compartido por algunos autores es el planteamiento de *Porter* en relación a que los enfoques tradicionales de la planificación estratégica son ineptos para orientar las necesidades de planificación en entornos competitivos dinámicos como los actuales.

¹¹ Ibíd.

¹² Ibíd.

El Direccionamiento Estratégico, es en resumen, el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día (Véase gráfica 1).

Gráfica 1. Modelo de direccionamiento estratégico



Fuente: JANY C. José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque operativo. Bogotá, D.C: Fondo educativo panamericano. 2005. p. 692

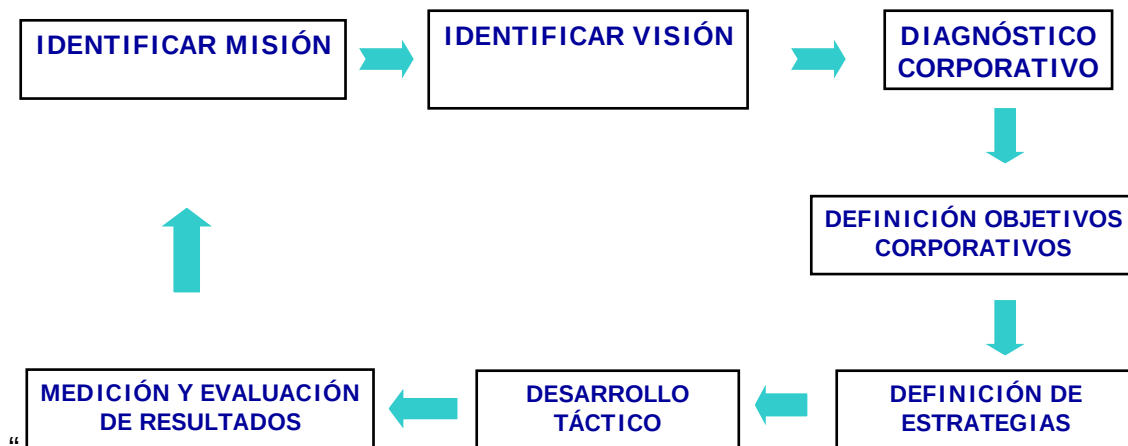
La Dirección Estratégica contiene aspectos fundamentales para su desarrollo¹³:

- Factores de cambio mundial. Todos aquellos que hacen parte de variables externas de la economía a nivel mundial como rumbos tecnológicos; demografía, habilidad de la fuerza laboral; final del comunismo.
- Antecedentes. Evolución del entorno empresarial, político, económico, social, tecnológico, ecológico.

¹³ JANY C. José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque operativo. Bogotá, D.C: Fondo educativo panamericano. 2005. p. 702

- Concepto. Configuración de los objetivos empresariales a largo plazo, criterios para orientar las decisiones fundamentales del negocio y el conjunto de políticas para llevar a cabo las actividades necesarias para lograr los objetivos definidos. La estrategia empresarial define un producto, la manera de producirlo, el consumidor y la manera de llegar a él, las formas cómo crecerá y se financiará la actividad y el tipo de organización que se quiere o se requiere.
- Objetivo. Lograr una ventaja competitiva duradera frente a los competidores
- Proceso Estratégico (Véase gráfica 2).

Gráfica 2. Proceso estratégico



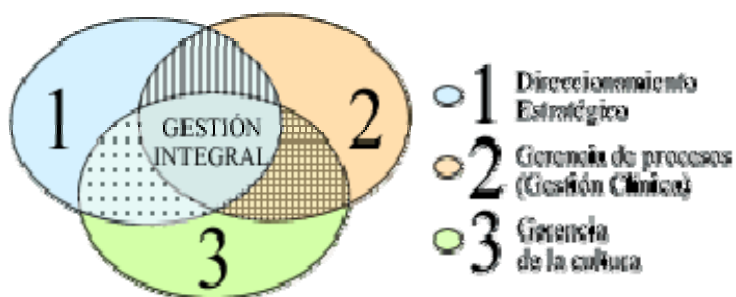
Fuente: JANY C. José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque operativo. Bogotá, D.C: Fondo educativo panamericano. 2005. p. 711

Entonces, de acuerdo a los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación, y alineados con la actual situación de IWANNA, se pretende analizar las principales variables que el Direccionamiento Estratégico posee, en lo relacionado a modelos de gestión integral por calidad en la vinculación de los procesos internos y externos de la compañía.

Lo anterior, traerá como resultado para IWANNA la implementación de un modelo conducente a mejorar la rentabilidad de la empresa, a partir, de un posicionamiento empresarial, obtenido de la dirección estratégica, como ya se mencionó, desde el modelo de gestión integral por calidad y la planeación estratégica.

1.1.1.1. Modelo de gestión integral por calidad: “Es una forma de pensamiento gerencial estructurado, que tiene como propósito que una organización se desarrolle integral y armónicamente, entendiendo por ello, que logre el mayor beneficio y satisfacción para sus usuarios, clientes, empleados, dueños, y para la sociedad en general. La gestión integral por calidad, implica administrar y gerenciar los componentes de una organización”¹⁴. Para esto se apoya en la producción, tratamiento y uso de la información; y en un enfoque que incluye tres elementos articulados y alineados: el direccionamiento estratégico, la gerencia de los procesos (o del día a día) y la transformación de la cultura (Véase gráfica 3).

Gráfica 3. Gestión integral por calidad, competitividad y productividad



Fuente: Chase A. Jacobs. Administración de producción y operaciones. 8ª ed. Bogotá, D.C: McGraw Hill. 2001. p. 97

¹⁴ CHASE A. Jacobs. Op. Cit., p. 97

a. Elementos de la Gestión Integral por Calidad¹⁵

- **Direccionamiento Estratégico:** Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, a través del direccionamiento que da foco a los esfuerzos y logra la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.
- **Gerencia de procesos (del día a día):** Es el conjunto de acciones que permitan dar a cada persona la responsabilidad y la autoridad para controlar sus procesos, es decir ajustar sus recursos para lograr los resultados esperados.
- **Transformación de la cultura:** Es el conjunto de acciones necesarias para modificar, fortalecer o promover creencias y actitudes de las personas, las cuales se traducen en comportamientos que impedirían o reforzarían el logro de los propósitos de la organización.

La gestión integral por calidad promueve la búsqueda de logros y la articulación explícita e informada, entre los tres elementos mencionados, es decir la congruencia entre¹⁶:

- **El direccionamiento estratégico y la gerencia el día a día:** Al desplegar los planes, acordar metas y asignar recursos, se definen indicadores, se hace seguimiento y se tiene control sobre el cumplimiento de metas.
- **Entre el direccionamiento estratégico y la cultura:** Al construir significados comunes, adelantar acciones para el cambio en las creencias y hábitos de las personas; y promover el desarrollo del individuo dentro de la organización.

¹⁵ Modelo de gestión integral por calidad. Disponible en: <http://www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm>

¹⁶ *Ibíd.*

- Entre la cultura y el día a día: Al adelantar estrategias que impulsen el apoderamiento, la autonomía y la autogestión para manejar los propios procesos, además de proveer capacitación y entrenamiento para el logro de los objetivos.

1.1.1.2. La planeación estratégica: “Es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea”¹⁷.

Entonces, a partir de esta definición se puede decir que la Planificación Estratégica:

- Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.
- Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- Es el componente intermedio del proceso, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.
- Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

La Planeación estratégica va más allá de pronosticar actuales productos y mercados presentes; por eso básicamente formula sobre asuntos fundamentales, previendo el negocio más adecuado a través de unos objetivos básicos, en un tiempo real, para

¹⁷ DRUCKER, Peter. Planeación Estratégica. México : McGraw-Hill, 1999, p. 12

llegar al aumento o disminución de mercados, etc. Por eso, una empresa de éxito revisa su Planeación Estratégica, en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante, por eso la importancia de las necesidades y beneficios:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

Para iniciar un proceso de Planeación Estratégica se debe tener bien en claro en que es y en que consiste. Algunos autores la definen como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

“También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Es importante mencionar

que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales”¹⁸.

Las empresas definen la planeación estratégica como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección. Capacidad que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

De estas definiciones se pueden obtener características comunes que permiten establecer los lineamientos para formar la mejor planeación. Estas características son:

- Proceso continuo, flexible e integral
- Importancia.
- Responsabilidad de la directiva.
- Participativo.
- Requiere de tiempo en información.
- Pensamiento estratégico cuantificable.
- Entorno.
- Administración estratégica.
- Cultural.

Un plan simplemente es la posición estratégica que una empresa tomará ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo (Véase gráfica 4).

¹⁸ Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.aceproject.org/main/espanol/em/emd01.htm>

Gráfica 4. Fase estratégica



Fuente: GARET, Jones y HILL, Charles. Administración estratégica. México : McGraw-Hill, 1999. p. 51

Dentro de los propósitos básicos de la planeación estratégica se desarrolla la definición de la organización y sus valores. La formulación de un propósito duradero es lo que distingue a una empresa de otras parecidas, consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. “Algunos aspectos consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil”¹⁹.

“Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto y del mercado. Una formulación de misión incorpora la filosofía de los estrategias de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente

¹⁹ GARET, Jones y HILL, Charles. Administración estratégica. México: McGraw -Hill, 1999. p. 51

que la firma se propone satisfacer. Resumiendo, una formulación de misión clara y significativa describe los valores y prioridades de una organización”²⁰.

Otro aspecto a definir es el de la Visión, ésta evoca imágenes sobrenaturales, apariciones, profecías y revelaciones, y a los visionarios los sitúa en el panorama social al lado de los locos. Sin embargo, toda empresa, todo plan, empieza con una visión. Entonces la visión es más bien una manera distinta de ver las cosas, es la percepción simultánea de un problema y de una solución técnica novedosa; al fin y al cabo es una apuesta sobre la aceptación de una idea por el público. La visión adscribe una misión a la empresa: hacer que la visión se convierte en realidad.

La formulación de metas como primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización²¹.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores²².

²⁰ Ibid., p. 51

²¹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación, 1999, p. 9

²² STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México: Prentice Hall, S. A., 1999, p. 201

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

En cuanto al diagnóstico y escenarios, se comprende como la medición de la capacidad de crear valor. Esto se logra por medio de un análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas con las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

El Análisis Interno implica el análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.) de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

El estudio del entorno consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia. La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Entre los factores socioeconómicos más pertinentes para el análisis figura el de las estrategias de desarrollo del gobierno o futuro gobierno, y de las entidades supranacionales, como el Banco Mundial.

Una forma muy acertada de llevar a cabo este tipo de análisis es por medio de un Estudio del FODA. Esta matriz hace ver las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene o puede tener una organización en su entorno. Es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano a la realidad de la empresa.

Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean atractividad, mientras que los internos, fuerzas y debilidades, crean competitividad en el mercado.

Más que una evaluación cuantitativa se busca entender los cambios en el entorno y medir nuestra capacidad de competir contra las mejores organizaciones.

Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr los objetivos.

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas”²³. Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Clasificaremos este pasó en dos tipos de análisis²⁴:

- **Análisis Externo.** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.”

²³ Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/asp>

²⁴ Ibíd.

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macro ambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas²⁵. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

²⁵ DAVID, Fred R. Op. Cit. p. 10

- **Análisis Interno.** El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas por la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Así mismo, se puede llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una

compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades²⁶.

1.2. MARCO EMPRESARIAL

1.2.1. Historia

IWANNA nace a partir del gusto de dos estudiantes por las hamburguesas y las comidas rápidas, quienes participaron en la plazoleta de comidas por primera vez en octubre de 2003 en la Feria Empresarial de la Universidad de la Sabana, que se celebra semestralmente en el Campus, ofreciendo hamburguesas a la parrilla. Al siguiente semestre, y por petición de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, vuelven a participar en el mismo evento en mayo de 2.004. Gracias al éxito obtenido en la participación de esta feria que les permitió tener una experiencia vivencial, decidieron complacer a quienes probaron sus hamburguesas, abriendo IWANNA, punto de comidas preparadas, ubicado en la autopista norte con calle 127, en una plazoleta de comidas dentro de una estación de gasolina, en Agosto de 2.004.

IWANNA, se da al servicio, incluyendo en su menú, alitas de pollo o “Chicken Wings”, de diferentes sabores, sándwiches y wraps, todos catalogados como comida rápida, pero en IWANNA, se brindan productos que rompen los esquemas de los hábitos de consumo de comida rápida ofreciendo una evolución a las tendencias en este tipo de comida.

Gracias al esfuerzo por la calidad en sus productos, precios competitivos y el trabajo bien hecho, IWANNA es una empresa posicionada y estable, asimismo, está comprometida con sus clientes y con sus empleados, pues tiene muy claro que las comidas rápidas son sustitutos rápidos y sencillos para preparar en casa. Las comidas

²⁶ HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado. 3ª ed. México: McGraw- Hill, 1999, p. 12

rápidas son muy prácticas, pero en general contienen grandes cantidades de calorías, grasas, grasas saturadas, azúcar y sal.

Las grasas, azúcares y sales excedentes de las comidas rápidas pueden producir graves problemas de salud cuando se ingieren en grandes cantidades, razón por la cual IWANNA LTDA ofrece alimentos con poco contenido graso y bajas calorías además de los otros alimentos del menú, su atención está dirigida a la satisfacción total de sus clientes, basado en el concepto familiar, y en la cultura de las personas quienes buscan dentro de la amplia gama del comercio de las comidas rápidas, un producto similar al que se consume en sus hogares, con precios convenientes y manteniendo un apego por las comidas nacionales, es esta la principal razón por la cual se mantiene vigente y sus propietarios se exigen cada vez más, es por ello que el direccionamiento estratégico se hace cada vez más necesario y el trabajo que aquí se plantea se hará manejando todos los aspectos que debe seguir una empresa como IWANNA LTDA.

Para implementar un programa de direccionamiento estratégico se debe tener conocimiento de todo lo relacionado con el tema, de esa manera se hace más comprensible al personal de la empresa.

IWANNA LTDA Hamburguesas a la Parrilla es una compañía joven, cuyo objetivo principal es ofrecerle al mercado un producto clásico de excelente calidad, sabor, presentación y precio. Estos elementos forman la base de la promesa de venta de IWANNA LTDA, la cual está primordialmente enfocada a que el cliente perciba el mayor valor posible por el producto que está adquiriendo. La relación calidad-precio ha sido el generador de éxito de la compañía.

El portafolio de productos de IWANNA LTDA es básico y flexible, facilitando el entendimiento del mismo por parte del consumidor y, por otro lado, la sencilla operación del negocio; estos dos factores han permitido construir la experiencia necesaria de

producto y servicio que ha resultado en la satisfacción de los clientes y, por ende, en su fidelidad hacia los productos ofrecidos.

Como bien lo dice el nombre de la compañía, IWANNA LTDA ofrece hamburguesas a la parrilla. Sobre este eje se ha construido una imagen que ha sido enriquecida y complementada con la oferta de otros productos que caracterizan el estilo de comidas clásico americano.

1.2.2. Objeto social e historia gerencial

Producción y venta de comidas rápidas es la principal actividad de IWANNA LTDA. Su historia gerencial está basada en el dinamismo y sentido de pertenencia por sus propietarios y empleados.

Socios Actuales y responsables de gerenciar la empresa.

- *Andrés Guzmán:* Socio fundador de la compañía. Administrador de Empresas de la Universidad de la Sabana y Chef profesional graduado de la Escuela Superior de Gastronomía Mariano Moreno. Experiencia en manejo, procesamiento y cocción de alimentos, al igual que en la participación en procesos administrativos. Jefe de Producción de Takami Ltda. Actualmente Andrés es el Director de Operaciones de IWANNA LTDA.
- *Andrés Castillo:* Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia con Maestría en Administración de Empresas de Monash University, Australia. Experiencia en evaluación de proyectos y planeación estratégica en el sector financiero, de telecomunicaciones y construcción. Gerente General de Hogar 2000 (Ecuador). Actualmente Andrés es el director de planeación de IWANNA LTDA.

- **Liza Guzmán:** Profesional en Finanzas y Relaciones Internacionales de la Universidad Externado de Colombia con Maestría en Planeación y Desarrollo Social de Queensland University, Australia. Experiencia en banca de inversión y análisis de inversiones. Ha trabajado en Profesionales de Bolsa y La Corporación Financiera Colombiana. Actualmente Liza es Directora Financiera y Administrativa de IWANNA LTDA.

1.2.3. Slogan



1.2.4. Los productos

NUESTROS PRODUCTOS

 HAMBURGUESAS		COMBO
1/4 LB.	4500	7900
1/ 2LB.	6700	10100
3/4 LB.	8500	11900
IWANNILLOS (ANILLOS Y PEPINILLOS)	5800	9200
IWANNAWUEVO (TOCINETA, HUEVO Y JALAPEÑO)	7100	10500
DE POLLO	6500	9900
 ALITAS (BÚFALO, BBQ, MIELMOSTAZA)		
ALITAS x 6	6400	9800
ALITAS x 12.....	11900	15300
 OTROS		
WRAP DE POLLO	4400	7800
SANDWICH DE ROASTBEEF	5900	9300
IWANNA DOG	4500	7900

- PRECIO DE COMBO = TU PRODUCTO FAVORITO + PAPAS A LA FRANCESA + BEBIDA 12 OZ

1.2.5. Presentación



1.2.6. Infraestructura

IWANNA posee una estructura sencilla pero funcional para la clase de negocio que maneja, para tal fin, cuenta con:

- **Freidora automática:** La freidora automática FS está compuesta por dos cubas de fritura, cuenta con un carro que posee una bandeja de donde se recoge el producto. Se programa el tiempo de fritura sobre el temporizador. El cestillo, dotado de fondo que se puede abrir, se desliza hasta el silo en donde se descarga el producto (Véase foto 1).

Foto 1. Freidora automática FS



Fuente: AIWANNA

- **Parrilla para asar:** La parrilla que utiliza AIWANNA, es de carbón sintético, el cual permite que el sabor de la carne no se pierda, y a su vez evita el humo que incomodaría mucho a la clientela, teniendo en cuenta que la empresa posee el extractor de humo.

Es necesario e imprescindible, disponer de ciertas comodidades en apoyo de la parrilla: una mesa de trabajo donde disponer las hamburguesas, una pileta con agua corrientes fría y si es posible también caliente, armarios bajo mesada, o a parte, para los utensilios, la leña, el carbón, los platos, cubiertos, vasos, etc.

Foto 2. Parrilla para asar hamburguesas



Fuente: AIWANNA

- **Congelador vertical de 18 pies:** En el cual se guardan las carnes, y demás alimentos que requieren de frío para su conservación.

- **Nevera para productos gaseosos:** Esta nevera la ofrece la empresa Coca Cola, con la cual trabaja AIWANNA
- **Caja registradora:**

Foto 3. Caja registradora SHARP XE



Fuente: AIWANNA

- **Papelería:** AIWANNA cuenta con planillas de entrada y salidas; registro de insumos, facturas y nómina.

1.2.7. Misión y visión

Misión: Ofrecer a nuestros clientes productos alimenticios que superen sus expectativas de calidad, precio y servicio, ofreciendo variedad en sus productos con un toque personal dentro del concepto internacional de comidas rápidas, producto diferenciado logrando así diferenciarnos en el mercado y maximizar la generación de valor para todos los stakeholders.

Visión: Ser reconocidos en el mercado como líderes en la oferta de comidas rápidas preparadas de mejor calidad y sabor al mejor precio. “IWANNA AWANTA”

1.2.8. Valores Corporativos

- Personal competente y motivado
- Honestidad: Transparencia en nuestros procesos para nuestros stakeholders
- Respeto: Respeto entre trabajadores y hacia los clientes
- Libertad: autonomía limitada por la política con responsabilidad
- Innovación constante (en los procesos, productos y servicios) con enfoque al cliente
- Superación las expectativas del cliente con productos y servicios de calidad
- Promoción adecuada de la marca y el producto
- Generación de valor: Empresa Rentable
- Cadena de Valor: este proceso comienza de la siguiente manera, el proveedor de carne entrega las porciones necesarias para cada semana las cuales se almacenan adecuadamente en neveras a una temperatura aprobada por el ministerio, de esta manera se suministra la carne de las hamburguesas diariamente. Este proceso tiene una revisión de calidad y cantidad una vez es recibida. Cada pedido es tomado por el encargado de turno, quien comienza su proceso de cocción bajo los estándares establecidos. Finalizado este proceso se ensambla y se empaca el producto terminado cuya excelente presentación agrega valor al producto, pues el cliente no solo percibe la calidad sino también una buena presentación que genera confianza y comodidad al consumir el producto. Este es el último paso de este proceso cuando el producto es entregado.

1.2.9. Filosofía y principios

La filosofía es la que enmarca a IWANNA LTDA en su razón de ser y lo que pretende. IWANNA LTDA incursiona en el mercado para llevar una alternativa innovadora de buen sabor en el sector de comidas rápidas con el plus de ser dirigida por un chef que le da un toque de comida internacional.

Son los lineamientos éticos y básicos en los cuales IWANNA LTDA se basa para su operación, conducta y responsabilidad social.

- Trabajar libremente cumpliendo nuestras responsabilidades
- Llevar el mejor servicio al cliente y que abandone el restaurante satisfecho con una sonrisa
- No existe ningún tipo de discriminación de raza, sexo, condición social, nacionalidad entre otros
- Igualdad de trato con las personas
- Equidad de sueldos y oportunidades de crecimiento

Todos estos factores enunciados anteriormente, rigen ciertas conductas, actitudes, procesos, perfiles y algunos roles por los cuales los integrantes de este negocio deben afianzar mecanismos que lleven al logro y éxito de estos procesos.

1.2.10. Publicidad

AIWANNA, cuenta con una publicidad basada básicamente en volantes que se reparten en el sector, en donde, esta ubicada la empresa y el voz a voz; precisamente en este punto es donde el modelo de direccionamiento estratégico ofrece otra salida al mercado por medio de la página Web.

1.3. MARCO CONCEPTUAL

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: “Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida”²⁷.

“El DO es una herramienta que por medio del análisis en el entorno adopta un camino o estrategia para buscar el cambio que con lleva a una evolución conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen llegando a obtener el éxito de organización. Todo esto se requiere para que una organización se encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual convirtiéndose en una necesidad”²⁸.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el D.O), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

DIAGNÓSTICO: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para elaborar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo²⁹.

²⁷ Glosario de términos. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab-pe/glosario.htm>

²⁸ Desarrollo organizacional. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional

²⁹ FRANKLIN F. Enrique. Auditoria Administrativa. México: McGraw Hill. 2000. p.548

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Las estrategias hacen referencia a como lograr un objetivo, y estas deberán ser lo mas eficiente posible. No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de maximizar sus utilidades, lo que hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la empresa. "Esto quiere decir que se debe realizar un estudio y un análisis interno de la organización que permita conocer a fondo tanto las debilidades como las fortalezas, las oportunidades y amenazas de la empresa, y es esta herramienta la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la empresa, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero si es que estas no existen"³⁰.

ESTRATEGIA: En el mundo de los negocios e incluso en el doctrinal se utiliza con diversas acepciones por muchos directivos de empresas y autores. Ello se debe a que el término explica tanto acciones pasadas (patrones) como comportamientos intencionales (planes) para el futuro. Como no se trata de limitar perspectivas sino de ampliarlas, se sugiere algunos conceptos cuyos significados hacen referencia a la palabra estrategia: objetivos, metas, políticas, programas, plan, patrón, misiones, secuencia de acciones, "arte del general", tácticas, asignación de recursos, maniobras, logística, sincronización de fuerzas, enfoques de operaciones, selección de posiciones, pautas, modelos, fuerza motriz, actitud, proceso que asegura decisiones óptimas, propósito, visión, etc³¹.

³⁰ Diagnóstico estratégico organizacional. Disponible en: <http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>

³¹ ECHARRIALA. José Miguel. Prospectiva y estrategia: una relación simbiótica. Diciembre 19 de 2002. Disponible en: www.dste.ua.es/prospectiva/Ponencias/ponencia%20jmEcharri.doc

Toda estrategia contiene tres elementos esenciales: Las metas u objetivos que deben alcanzarse; los medios o recursos a implicar; las secuencias de acciones o programas a desarrollar. La interdependencia de los elementos resulta de crucial importancia para la especificidad de una estrategia en particular, y, sobretodo, para su capacidad de identificar ventajas competitivas.

Las estrategias se expresan mediante enunciados, es decir, secuencias que de manera breve y sencilla indican qué quiere ser o hacer. Por ejemplo, el enunciado estratégico de una empresa se caracterizará por la descripción de³²:

- La línea de productos o servicios ofrecidos
- Los mercados y segmentos, así como los canales mediante los cuáles accederá a los mercados.
- Los recursos que serán empleados
- Los objetivos y finalidades
- Las políticas funcionales: comercial, mercadotecnia, producción.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: “Principios relacionados con la forma de operación interna aplicable a un programa de mercadeo. Es una dirección coherente del marketing. El propósito de la estrategia corporativa es movilizar sus recursos para apropiarse de la táctica. Al comprometer todos sus recursos en una dirección estratégica, se maximiza la explotación de la táctica sin la limitación que implica la existencia de una meta”³³.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Es el agrupamiento ordenado de las actividades necesarias de desarrollar y acometer para lograr los objetivos-empresa originalmente planteados (visión), la asignación de cada grupo determinado a un administrador con autoridad para liderarlo y supervisarlo, y el establecimiento de las medidas (sistemas y

³² Ibíd.

³³ Ibid.

procedimientos) necesarias para procurar una coordinación vertical y horizontal con los demás miembros de la estructura de la empresa³⁴.

GERENCIA ESTRATÉGICA: Puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de las estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro³⁵.

El proceso de Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. La Gerencia Estratégica no es una ciencia pura que lleve a un enfoque concreto tipo “uno, dos, tres, cuatro”. Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. Las decisiones estratégicas se basan más en criterios y análisis objetivos que en las experiencias pasadas propias, o en juicios del pasado o en sentimientos “orgánicos”. Esto a diferencia de decisiones puramente intuitivas³⁶.

GESTION DE CALIDAD: Consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad, es decir, cómo piensan la alta dirección sobre calidad; así la gestión de calidad incluye tres procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad³⁷.

³⁴ KOONTZ. Harold. Administración una perspectiva global.10ª ed. México: Mc Graw Hill. 1996. p. 265

³⁵ ROMERO C. José Antonio. Gerencia estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>

³⁶ Ibíd.

³⁷ BELTRÁN J: Jesús M. Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores. 1998. p. 29

PROSPECTIVA: Es una mirada al porvenir destinada a esclarecer la acción presente. Para M. Godet, la prospectiva exploratoria es un panorama de los futuros posibles (futuribles), es decir, de los escenarios no improbables, teniendo en cuenta el peso de los determinismos del pasado y de la confrontación de los proyectos de actores. J. Arapé define la prospectiva como la ciencia que tiene por objeto el estudio de las causas técnicas, económicas y sociales que aceleran la evolución del mundo, y la previsión de las situaciones que de ellos derivan³⁸.

La prospectiva es una metodología *metadisciplinar*, normativa, con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros (*futuribles*), no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado³⁹.

1.4. MARCO LEGAL

➤ Decreto No. 4444 de 2005

Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios. En ejercicio de sus atribuciones constitucionales y legales y en especial las que le confiere el numeral 11 de artículo 189 de la Constitución Política y el artículo 245 de la Ley 100 de 1993,

Artículo 1°. *Objeto y campo de aplicación* .Las disposiciones del presente decreto tienen por objeto reglamentar la expedición del permiso sanitario, régimen de vigilancia sanitaria y control de calidad de los alimentos fabricados y comercializados por microempresarios, en el territorio nacional.

³⁸ ECHARRIALA. José Miguel. Op. Cit.

³⁹ *Ibíd.*

➤ **Ley 905 de 2004**

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Artículo 1º. El literal b) del artículo 1º de la Ley 590 de 2000 quedará así: b) Estimular la promoción y formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes.

➤ **Código Sustantivo del Trabajo – Ley 782 de 2002**

El sistema de protección social se constituye como el conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos. Para obtener como mínimo el derecho a: la salud, la pensión y al trabajo.

El objeto fundamental, en el área de las pensiones, es crear un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos.

El sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales. Para esto, el sistema debe asegurar nuevas destrezas a sus ciudadanos para que puedan afrontar una economía dinámica según la demanda del nuevo mercado de trabajo bajo un panorama razonable de crecimiento económico.

➤ **Decreto 60 de 2002**

Promueve la aplicación del sistema HACCP en la Industria de alimentos y reglamenta el proceso de certificación como el método de aseguramiento de la inocuidad de alimentos, adoptando las definiciones establecidas dentro del mismo y señalando como prerequisite dentro del plan HACCP, el cumplimiento de las BPM – Buenas Prácticas de Manufacturas –.

➤ **ISO 9001 – 2000**

La ISO 9001 – 2000 especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

El propósito de una organización es:

- Identificar, satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas (empleados, proveedores, propietarios, sociedad) para lograr ventaja competitiva y para hacerlo de una manera eficaz y eficiente y,
- Obtener, mantener y mejorar el desempeño global de una organización y sus capacidades.

La aplicación de los principios de la gestión de la calidad no sólo proporciona beneficios directos sino que también hace una importante contribución a la gestión de costos y riesgos. Las consideraciones de beneficios, costos y gestión de riesgos, son importantes para la organización, sus clientes y otras partes interesadas. Estas consideraciones, en relación con el desempeño global de la organización, pueden tener impacto sobre:

- La fidelidad del cliente,
- La reiteración de negocios y referencia o recomendación de la empresa,
- Los resultados operativos, tales como los ingresos y participación de mercado,
- Las respuestas rápidas y flexibles a las oportunidades del mercado
- Los costos y tiempos de ciclos mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos
- La alineación de los procesos que mejor alcanzan los resultados deseados
- La ventaja competitiva mediante capacidades mejoradas de la organización
- La comprensión y motivación de las personas hacia las metas y objetivos de la organización, así como la participación en la mejora continua.
- La confianza de las partes interesadas en la eficacia y eficiencia de la organización, según demuestren los beneficios financieros y sociales del desempleo, ciclo de vida del producto y reputación de la organización.
- La habilidad para crear valor tanto para la organización como para sus proveedores mediante la optimización de costos y recursos, así como flexibilidad y velocidad de respuesta conjuntamente a mercados cambiantes.

➤ **Decreto 3075 de 1997 – Buenas Prácticas Manufactureras**

ARTICULO 1o. AMBITO DE APLICACION. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- a. A todas las fabricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- b. A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

- c. A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- d. A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

2. EL GANADO BOVINO EN COLOMBIA

Con miras a lograr el objetivo de la investigación es necesario, analizar la situación del ganado bovino en Colombia, por ser el eje central de la misma; señalando que la ganadería hace parte importante o vital de la economía colombiana, debido a que, de esta actividad económica depende el trabajo de muchas personas que a su vez le proveen alimento a todos los ciudadanos del territorio nacional.

La Cadena de valor de la ganadería vacuna es muy importante dentro la producción agropecuaria y agroindustrial nacional. De hecho, la ganadería de leche y carne representa más de tres veces el valor de la producción cafetera en Colombia. La mayor parte del valor de la Cadena está explicada por la producción ganadera y en menor cuantía por la agroindustria relacionada con los productos y subproductos de esta actividad.

La Cadena de bovinos en Colombia presenta deficiencias en productividad y competitividad, sin embargo algunos renglones evidencian ganancias importantes en estos aspectos durante la última década. “Colombia es un importante productor de carne en el mundo, ocupó el puesto 15 en el año 2003, pero su dinámica ha sido lenta e inferior al promedio del hemisferio americano e incluso a los de la Comunidad Andina (CAN). Esto ha conducido a que el consumo por persona se haya reducido de manera importante”⁴⁰.

“La productividad de la ganadería colombiana, medida por el rendimiento de carne por animal, está ubicada por debajo del promedio mundial y de los países del hemisferio americano, pero supera a lo obtenidos por los países miembros de la CAN. No

⁴⁰ MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La cadena de la carne bovina en Colombia. Una mirada Global de su estructura y dinámica 1991 - 2005. Documento de trabajo No. 73. Colombia. 2005. p.1

obstante, en la última década la ganadería colombiana ha crecido en productividad a un ritmo superior al mundial, pero sigue estando por debajo del mismo”⁴¹.

Expuesto, la situación de la ganadería colombiana, se encuentra que es relevante la inmersión de un modelo productivo para ganadería ecológica, la cual va a beneficiar ostensiblemente la protección del medio ambiente y servirá para posicionar a Colombia ante los países desarrollados que cuentan con esta práctica ganadera. Así, con el ánimo de conocer más a fondo la situación de la ganadería colombiana, se hace necesario conocer la cadena productiva, la cual va a permitir una mejor ubicación y conocimiento del tema, expuesta a continuación.

2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA

La Cadena de ganado bovino está conformada por los siguientes eslabones: Producción de ganado, especializado y doble propósito; beneficio de ganado; carne y subproductos de bovino; materia prima para la industria de cueros, pieles, despojos, grasa y sebos; el procesamiento de algunos cortes y subproductos, salchichas y preparados. Para la investigación es pertinente solamente lo relacionado a la producción de la carne.

“Se estima que el hato ganadero de Colombia para el año 2003 fue de 24.8 millones de cabezas. De estos, 19.4 millones se destinan a la producción de carne y 1 millón de cabezas se destinan a la producción de leche”⁴².

La producción bruta de la Cadena en el año 2000, sumados cada uno de sus principales componentes, esto es el valor de la producción de los bovinos, la matanza

⁴¹ Ibíd., p. 1

⁴² Ibíd., p. 5

de ganado, la producción de cueros y pieles, la fabricación de preparados de carne y la fabricación de derivados del cuero, ascendió a \$3.4 billones⁴³.

“La producción bruta del ganado vacuno ascendió en ese año a \$1.9 billones que representa el 56% del total de los productos estudiados de esta Cadena. Le sigue en importancia la preparación de carne con un monto de \$574.637 millones que representa el 17% del total; los derivados del cuero con una producción bruta de \$617.275 millones que representa el 18%; y la matanza de ganado mayor y los cueros y pieles que en conjunto suman \$319.124 millones que representan sumados el 3% de la producción bruta total”⁴⁴ (Véase gráfica 5).

Gráfica 5. Producción bruta de los componentes de la cadena de bovinos, 2000



Fuente: Ministerio de Agricultura, DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

Excluyendo la producción bruta del cuero y del ganado bovino de las cuentas, toda vez que su valor se transfiere como materia prima para la industria y es consumido en forma de carne por los consumidores, esta asciende a \$1.4 billones de pesos. “Esta cifra representó el 2,3% de la producción bruta de la Industria Manufacturera colombiana en

⁴³ Ibíd., p. 5

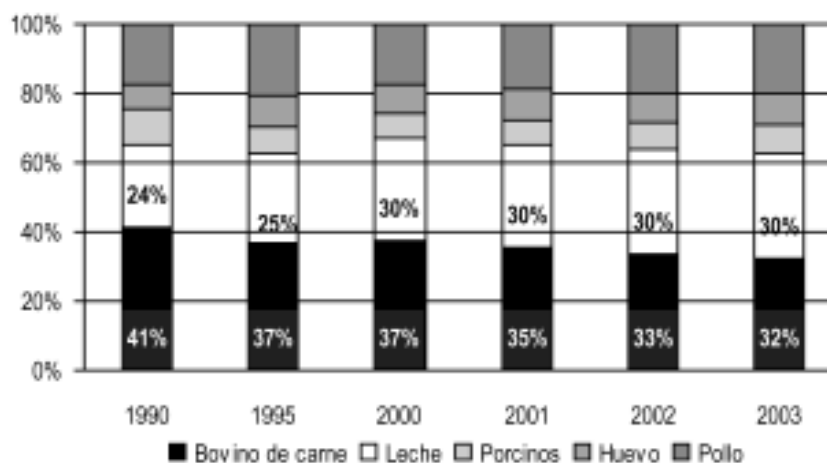
⁴⁴ Ibíd., p. 5

el año 2000. El 39% corresponde a valor agregado y el restante 61% a consumo intermedio, el cual incluye una proporción importante proveniente de la ganadería”⁴⁵.

Estas cifras indican que la mayor parte de la producción bruta de la Cadena está determinada por la ganadería bovina, razón por la cual se debe promover la *ganadería ecológica* en Colombia, toda vez, que la misma va a permitir un manejo adecuado de la misma y elevar los niveles de producción. Si bien el componente industrial es importante, el consumo intermedio proveniente de la ganadería es significativo y por tanto, el valor agregado de esta industria es relativamente inferior.

2.1.1. Producción

Gráfica 6. Distribución del valor de la producción pecuaria en Colombia



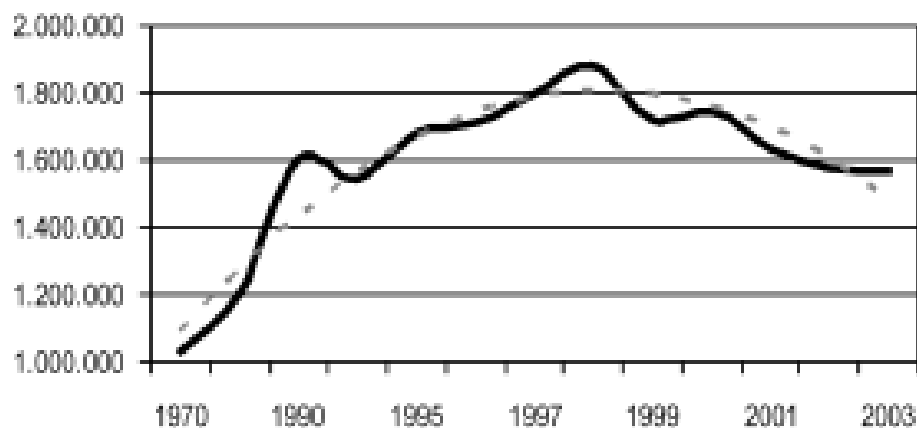
Fuente: DANE, tomado de datos de FENAVI

“La ganadería vacuna representó en el año 2003 el 14% del valor de la producción agropecuaria nacional y el 32% del valor del sector pecuario. La producción vacuna es la principal actividad pecuaria del país seguida por la producción de leche, las aves de corral, los huevos y la porcicultura. La participación porcentual de cada uno de ellos se puede observar en la gráfica 6”⁴⁶.

⁴⁵ Ibíd., p. 5

⁴⁶ Ibíd., p. 7

Gráfica 7. Valor de la producción vacuna en Colombia
(pesos constantes de 1994)



Fuente: Ministerio de Agricultura, DANE. Cálculos Observatorio Agrocalendas

“En términos constantes, el valor de la producción de la ganadería ha aumentado notoriamente pasando de \$1 billón de pesos en 1970 a \$1.57 billones en el año 2003, esto es un crecimiento de más del 57% entre estos dos años. Como se observa en la Gráfica 7, el mayor crecimiento se presentó hasta 1998 y luego desacelera su dinámica, presentando una tendencia decreciente en los últimos años”⁴⁷.

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria 2002, “la población bovina en Colombia en el año 2002 ascendió a 24.7 millones de cabezas, de las cuales el 57% se destinaron a la producción de carne, el 4% a leche y el 39% al doble propósito. El área destinada a ganadería fue 37.8 millones de hectáreas con una capacidad de carga de 0,64 cabezas por hectárea, lo cual indica que son sistemas de producción extensivos. El 64% del hato son hembras y el 35% machos. De éstos el 16% estaba en edad de sacrificio y el 39% de las hembras se encontraba en edad reproductiva.”⁴⁸.

“Las regiones con mayor participación ganadera son: norte con el 28% y la oriental con el 27%. Aunque en todos los departamentos del país se evidencia producción ganadera, los departamentos con mayor población son en su orden, Córdoba,

⁴⁷ Ibíd., p. 7

⁴⁸ Ibíd., p. 7

Antioquia, Casanare, Caquetá, Cesar, Santander, Meta y Cundinamarca que concentran más de 60% del total”⁴⁹.

Colombia es un importante productor de ganado, ubicándose entre los primeros once productores a nivel mundial, con una participación cercana al 2% del total, según cifras de la FAO. “En América Latina es superado sólo por Brasil, Argentina y México. Sin embargo, su dinámica ha sido decreciente, con una tasa promedio anual que se estima en -0,02% para el período 1990–2003”⁵⁰. Si bien esta cifra es baja, se debe considerar que el crecimiento del sector tanto en el mercado mundial como en los diferentes bloques comerciales también ha sido lento, alcanzando el 0,4% promedio anual.

El ganado en pie no es un bien comercializable internacionalmente; se reduce a un comercio de reproductores, de toros para lidia, o en su defecto a un comercio de frontera. “En efecto, menos del 1% de la producción mundial de vacunos se exporta. Solamente los países del NAFTA y la UE-15 exportan cifras relativamente significativas, del 2% y 4%, respectivamente”⁵¹.

La fuente de información oficial de sacrificio de ganado bovino que se basaba en un censo y era publicada por el Ministerio de Agricultura, se modificó a partir de 1997 cuando se adoptó una muestra de sacrificio para 67 ciudades por parte del DANE.

Este cambio condujo a una subvaluación del sacrificio y por tanto del consumo. Por ello, los datos presentados son los registrados por FEDEGAN a partir de 1997, los cuales se sustentan en la cuota de recaudo parafiscal y en las brigadas de vacunación anual realizadas.

El sacrificio legal de ganado bovino en Colombia ha aumentado en la última década a una tasa del 1% anual. En efecto, “mientras en los ochentas el sacrificio anual fue de

⁴⁹ Ibíd., p. 7

⁵⁰ Ibíd., p. 8

⁵¹ Ibíd., p. 8

3.2 millones de cabezas, en la década siguiente aumentó a 3.6 millones. En el 2001 fue de 3.6 millones y a partir de allí descendió en los dos años siguientes, siendo el 2003 un 15% menor a lo observado para el año 2000. La tasa de crecimiento promedio anual para el período 1990–2003 fue del 0,4%⁵².

El ciclo ganadero es una característica de la actividad bovina observada en todos los países productores. Consiste en la retención de hembras para destinarlas a la cría con la expectativa de que el precio futuro de la venta de la producción obtenida, ganado cebado, sea mayor al obtenido por la venta de hoy para sacrificio, o mayor al obtenido si se utiliza en otras actividades económicas. Las variaciones en la oferta ocasionadas por esta decisión afectan los precios y tiene implicaciones en la demanda por carne bovina y en la sustitución por otras carnes a mediano y largo plazo⁵³.

Vale la pena observar que en la actualidad la ganadería se encuentra en una etapa descendente del ciclo de producción. En promedio un ciclo completo dura entre 6 y 7 años. La fase descendente del sacrificio comienza en 1998 y en la actualidad aún se mantiene⁵⁴.

En el período 1991–2003 la producción de carne creció a una tasa del 0,8% por año. En el 2003 se produjeron 660.000 Tm., volumen inferior a lo obtenido en el año 1997 cuando se produjeron 766.000 Tm. y a partir del cual el volumen ha caído a una tasa del 2,6% por año. Esto indica que la oferta de carne de bovino ha venido creciendo a ritmos inferiores al aumento de la población que en promedio en la década de los noventa fue de 1,9% anual y que esta menor disponibilidad ha sido capturada por otras carnes, fundamentalmente por la de pollo cuya dinámica ha sido creciente⁵⁵.

⁵² *Ibíd.*, p. 8

⁵³ PÉREZ, Gerson. Los Ciclos Ganaderos en Colombia, 1950–2001. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional del Banco de la República. No. 46. Junio de 2004. p. 17

⁵⁴ *Ibíd.*, p. 17

⁵⁵ MARTÍNEZ, Héctor. Tendencias de la producción y consumo de carnes en Colombia y el mundo 1961–2001). Documento Agrocadenas No.26. Bogotá D.C: DANE. Septiembre de 2002. p. 22

2.1.2. Consumo

El consumo aparente de carne de bovino en Colombia entre 1991 y 2003 ha aumentado en forma moderada, a una tasa promedio anual de tan sólo el 0,9%. “Cabe anotar que esta tasa es inferior al crecimiento de la población que se estima en 1,9% por año, lo que implica disminuciones en el consumo per cápita nacional. De hecho, se pasó de un consumo aparente de 677.290 Tm. en el año 1991 a 767.819 Tm. en 1997, fecha desde la cual tiende a disminuir ubicándose en el 2003 en 659.379 Tm”⁵⁶.

Tabla 1. Estimación del consumo aparente de carne bovina en Colombia

Variable	Peso en canal TM	Carne deshuesada TM	Importaciones TM	Exportaciones TM	Consumo aparente TM	Consumo per cápita (Kg/Hab)
1991	701.006	498.793	10	23.726	677.290	19.0
1992	594.586	423.071	0	7.284	587.302	16.1
1993	602.550	428.738	23	1.488	601.085	16.2
1994	646.274	459.849	0	1.191	645.083	17.0
1995	702.334	499.738	1.966	2.442	701.858	18.2
1996	730.034	519.447	2.708	1.946	730.796	18.6
1997	765.918	544.980	3.063	1.162	767.819	19.2
1998	763.296	543.115	3.865	3.353	763.808	18.7
1999	722.043	513.761	1.854	1.387	722.510	17.4
2000	751.937	535.032	612	1.555	750.994	17.7
2001	706.099	502.417	1.473	6.124	701.448	16.3
2002	668.162	475.423	1.538	2.336	667.364	15.2
2003	662.871	471.658	13	3.504	659.379	14.8
Crecim. (%)	0.8%	0.8%	40.6	-6.2%	0.9%	-1.0%

Fuente: Ministerio de Agricultura, FEDEGAN, DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas

Nota: El comercio incluye las partidas 0201 y 0202 del Arancel Armonizado

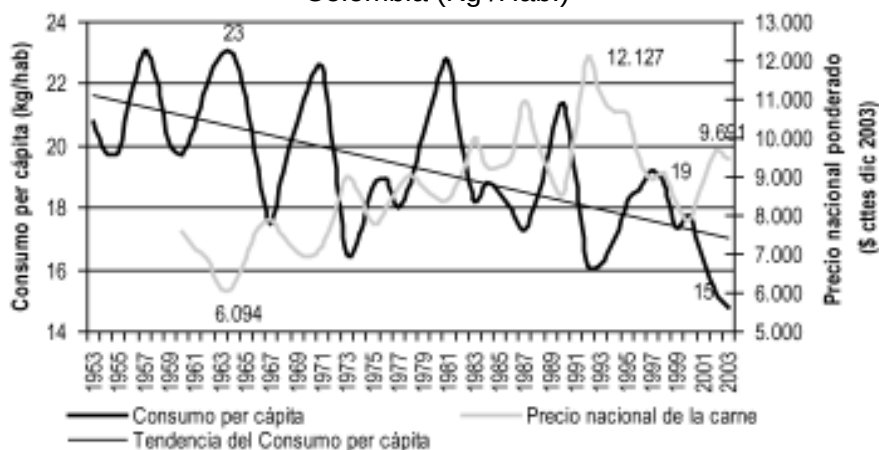
La disminución del consumo aparente del país obedece a la menor producción de carne y al crecimiento de las exportaciones. Como se observa en la Tabla 1, la producción de carne en canal pasó de 701.006 Tm. En el año 1991 a 765.918 Tm. en 1997 y luego cayó a 662.871 Tm. en el 2003. Las exportaciones por su parte, si bien cayeron con respecto a las registradas en el año 1991, de 23.726 Tm., en general, muestran un crecimiento considerable durante la última década, pero vale la pena tener en cuenta

⁵⁶ Ibíd., 23

que éstas representan una proporción muy baja, menos del 0,5% del consumo aparente nacional⁵⁷. Esto indica que el comportamiento de la producción de carne en el país obedece a la dinámica del consumo interno y por tanto de las variables que determinan la demanda interna y no del comercio exterior del país.

“El consumo per cápita de carne de bovino en Colombia ha disminuido notoriamente pasando de 19 Kg/Hab. en 1991 a 14,8 Kg/Hab. en el 2003, una pérdida de 4,2 kilos en 12 años, es decir, cerca de 350 gramos anuales. Si bien el consumo per cápita tiene un comportamiento cíclico que puede interferir en las comparaciones entre dos puntos, la tendencia del consumo per cápita de largo plazo es hacia su disminución”⁵⁸.

Gráfica 8. Consumo per cápita de carne de vacuno en Colombia (Kg /Hab.)



Fuente: DANE, FEDEGAN, CEGA, Ministerio de Agricultura.
Cálculo observatorio Agrocadena.

Como se observa en la Gráfica 8, el consumo per cápita de carne de res presenta una tendencia descendente desde la década de los cincuenta. Pasa de un promedio de 21 Kg/Hab. en el período 1953–1962 a 17,3 Kg/Hab. en la década 1994–2003. Esto podría explicarse por el aumento permanente en los precios reales de la carne hasta el año 1993, a partir del cual los precios comienzan a caer, sin encontrar una respuesta

⁵⁷ Ibíd., 23

⁵⁸ Ibíd., 23

positiva del consumo que por el contrario, sigue cayendo. De ahí la necesidad de buscar otras explicaciones como el efecto de la sustitución del consumo por otras carnes, la de pollo por ejemplo, que ha reducido su precio en forma considerable⁵⁹.

“El consumo per cápita de carne de pollo ha aumentado sistemáticamente desde principios de la década de los noventas, pasando de 4 Kg/Hab. a 15 Kg/Hab. en el 2003. Este crecimiento se ha visto acompañado por una reducción persistente de precios, estimada en -1,2% por año en el período 1990–2002”⁶⁰.

2.1.3. Exportaciones e importaciones

En Colombia, las exportaciones de carne son relativamente bajas con respecto a los niveles de producción, las cuales no alcanzan a representar el 1%. Este bajo nivel de exportaciones de Colombia obedece a la falta de calidades de carne competitivas que se requieren en los mercados mundiales. La genética es un factor crucial en la relación calidad – precio a nivel de los gustos y las exigencias del mercado. El ganado de carne colombiano, o sea, el Cebú de base Brahman no logra esa relación. Diversos estudios han demostrado que la carne del Brahman es inferior en calidad cuando se compara por parámetros de terneza y marmoreo a la de otras razas, entre ellas algunas *Bos taurus*, las Sanga de origen africano y las razas compuestas⁶¹.

Por su parte, las importaciones de Colombia tienen poco peso frente a su consumo. En el año 1997, representaron el 0,4% y en los años siguientes esta proporción fue reduciéndose, hasta prácticamente desaparecer en el año 2003. En el período 1995 a 2003 se importaron en promedio 1.900 toneladas por año. El principal origen ha sido Estados Unidos con aproximadamente un 90% del total, seguido por Canadá con un 5%

⁵⁹ *Ibíd.*, 23

⁶⁰ *Ibíd.*, 23

⁶¹ RESTREPO. Álvaro. ¿Será que somos capaces de mejorar la extracción? Revista: Colombia Ganadera. Año 3, No.7. 2005. p. 12

en el 2003. Paraguay que llegó a ser un origen importante en el año 2002, para el año 2003 no registra exportaciones hacia Colombia⁶².

2.1.4. El consumo de carne para hamburguesa

“Cada colombiano apenas se come, en promedio, entre 2 y 3 kilos al año de carne para hamburguesa de res, cerdo o pollo, mientras en países como México, Chile o Venezuela, no muy diferentes, el nivel alcanza los 10 kilos anuales. Y, ni qué decir de Estados Unidos, donde se consumen entre 20 y 25 kilos anuales por persona”⁶³.

De modo que, con las anteriores cifras el potencial de crecimiento de la industria cárnica es enorme, más por su valor proteínico que por lo rápida de preparar en sí, “su consumo apenas llega a 34 kilos por persona al año, frente a un nivel ideal entre 50 y 60 kilos. El mercado de proteínas se estima en 1.5 millones de toneladas al año, de las cuales las carnes frías sólo representan el 8%, unas 120.000 toneladas”⁶⁴;

En tal sentido, se puede afirmar que la industria cárnica para hamburguesas esta manejada básicamente por Noel y sus filiales con 49% de la participación del mercado nacional, siendo el más representativo Antioquia con 38% de la producción nacional, este es un mercado verdaderamente atomizado*. En Antioquia es donde se presenta el mayor consumo por persona (5.5 kilos, cerca del doble del promedio nacional), pero en la Costa y Cundinamarca es donde se concentra el mayor consumo nacional⁶⁵.

⁶² *Ibíd.*, p. 13

⁶³ EL COLOMBIANO. La compra de rica rondo, una jugada maestra de Noel. Por: Francisco Javier Arias R. Sección oferta y demanda. Domingo 27 de enero de 2005. Medellín. p. 15

⁶⁴ *Ibíd.*, p. 15

*Hay una multitud de empresas que compiten entre sí con una cuota de participación en el mercado similar (y pequeña, al ser muchas las empresas) -el mercado de conservas es el mercado atomizado por excelencia-. Mercado atomizado con marcas líderes: muchas empresas que ofrecen un producto similar, pero hay unas cuantas con una cuota alta de participación en el mercado, por ejemplo las carnes embutidas.

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 15

Teniendo en cuenta, que los productos empacados al vacío como las hamburguesas, tienen seis meses de vida útil, frente a niveles entre 30 y 45 días de los embutidos o carnes frías, la dinámica del mercado realmente es representativa. Ahora bien, la producción nacional se calcula entre 480 y 500 toneladas por día y entre 120.000 y 140.000 toneladas por año, según cálculos de Jorge León Pérez, analista de la industria cárnica. Zenú (120 toneladas diarias y 36.000 al año) y Rica Rondo (70 toneladas diarias) son los más grandes.

Entonces, la oferta descansa en cinco (5) empresas de tamaño mediano que responden por la producción de 50 toneladas, otras 10 compañías producen 50 toneladas más, mientras que unas 50 compañías "casi informales" producen una tonelada diaria. También se estima que el 50% de la producción nacional se comercializa a través de grandes supermercados (sólo Carulla produce sus marcas propias: Porky' s, Don Juaco y Excellence), mientras que el Éxito y Cadenalco no han logrado que Zenú (del mismo grupo) las produzca para ellos. La venta al menudeo en la red de tenderos responde por el restante 50%⁶⁶.

El reto para los oferentes constituye en aumentar el consumo de proteínas en el país -a niveles, por lo menos, de 50 kilos por persona- y a convertirse en un jugador de peso en el mercado regional. Por lo pronto, lo cierto es que la industria nacional es todavía muy pequeña frente a los productores de Brasil y México, por ejemplo, tanto en carnes frías, como en embutidos con carne de pollo, que eventualmente podrían interesarse por este mercado.

"Brasil produjo 3.300 millones de pollos en el año 2001 y, sólo una de sus empresas que tiene integrada la línea de carnes frías, embutidos y enlatados, produce 390 millones de pollos, lo que les permite una producción de materias primas hasta en un 50% por debajo de sus competidores"⁶⁷.

⁶⁶ Ibíd., p. 16

⁶⁷ Ibíd., p. 16

De otra parte, han llegado al país marcas como Plumrose, que es muy grande en Venezuela y Ecuador; Hornell, de Estados Unidos y, hace poco, el Grupo Bavaria realizó estudios de inversión conjunta con la firma Campo Frío, una multinacional española que domina el 35% del mercado de ese país y gran parte de Europa.

Finalmente, “la segunda categoría de mayor crecimiento en consumo para los colombianos, la conforman los alimentos que a finales del 2007 alcanzó un 32.3% de participación en el bolsillo de los colombianos, frente al 28,7% de 2005. En otras palabras, la tercera parte de todo el consumo nacional termina en el estómago”⁶⁸.

“Este aumento fue impulsado principalmente por el consumo en restaurantes. Para la muestra, el gasto per cápita en hamburguesas, que aumentó 9,3% en el mismo lapso”⁶⁹.

⁶⁸ Suenan alarmas en medio de la fiesta del mayor consumo. Disponible en: <http://www.rgs.gov.co/noticias.shtml?x=17856>

⁶⁹ Ibíd.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. DEFINICIÓN DEL TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se utilizó en la presente investigación fue el descriptivo, que es aquel que procura brindar una buena percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan los factores o elementos que lo componen. Los estudios descriptivos llegan finalmente a conclusiones generales construidas por medio de abstracciones, que dan cuenta de los hechos observados.

Por otra parte, los estudios descriptivos pueden llegar a colocar de manifiesto nuevos problemas y preguntas de investigación, generalmente los trabajos que se plantean objetivos de nivel descriptivo no parten de hipótesis explícitas pero sí de preguntas de investigación que actúan como herramientas orientadoras de todo el proceso investigativo y de redacción del informe.

En algunos casos la investigación descriptiva enfoca relaciones muy precisas entre los fenómenos y aplica para este fin recursos cualitativos tratando de establecer en términos teóricos los aspectos encontrados en el desarrollo de la investigación.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población

La población utilizada fueron las personas que son clientes asiduos de IWANNA y la planta de personal, en donde se encontró la información pertinente para realizar el análisis de la optimización del servicio a partir de un programa de direccionamiento estratégico.

3.2.2. Muestra

Teniendo como base la clase de investigación que se utilizó para el desarrollo del trabajo la muestra fue focalizada, orientada solamente a buscar el medio correcto para conocer el pleno funcionamiento IWANNA, para tal fin, se requirió solamente la entrega del cuestionario a algunos clientes, los más asiduos al establecimiento, quienes de manera amable contestaron las preguntas señaladas en el mismo. Por tal motivo, para la muestra se utilizaron solamente 300 cuestionarios, teniendo en cuenta, que el volumen de personas oscila entre 1200 a 1500 al mes (Véase anexo A).

Por otra parte, se realizó una lista de chequeo contestada por las cinco (5) personas que integran la empresa.

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Fuentes primarias: Fueron todas aquellas de las cuales se pudo obtener la información directa, referente a la necesidad de implementar un programa de direccionamiento estratégico, tomada de primera mano desde IWANNA.

Fuentes secundarias: Fueron todas aquellas que ofrecieron información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que la referencia. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información fueron: libros, documentos, periódicos, folletos, artículos de revistas, entre otras y la red mundial de datos Internet.

3.3.1. Análisis de la información

En esta parte de la investigación, se realizó lo concerniente a procesar los datos obtenidos de la lista de chequeo y el cuestionario, aplicado a la planta de personal de

IWANNA y clientes, como forma de obtener la información para determinar el estado en que se encuentran organizada la empresa desde el punto de vista empresarial; procesamiento que tuvo como fin generar los resultados, a partir de los cuales se realizó el diseño del programa de direccionamiento estratégico para IWANNA LTDA.

➤ **Lista de chequeo**

Tabla 2. Lista de chequeo IWANNA

DIAGNÓSTICO DE IWANNA		SI	NO	TOTAL
AUDITORIA DE LA GERENCIA	1. ¿Son claras las descripciones y las especificaciones de los puestos de trabajo?	2	3	5
	2. ¿La moral de los empleados es alta?	3	2	5
	3. ¿Los índices de rotación y el ausentismo de los empelados son bajos?	5		5
	4. ¿Los mecanismos de motivación empresarial y control son eficaces?	2	3	5
AUDITORIA DE LA MERCADOTECNIA	5. ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?	1	4	5
	6. ¿La empresa esta bien posicionada entre los competidores?	3	2	5
	7. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?	2	3	5
	8. ¿la empresa posee una organización de ventas eficaz?	3	2	5
	9. ¿La empresa realiza investigación de mercados?	2	3	5
	10. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa se han establecido de manera adecuada?	5		5
	11. ¿La empresa cuenta con una estrategia de promoción y publicidad eficaz?	3	2	5
	12. ¿Existe en la empresa el gerente de mercadotecnia con la experiencia y capacitación adecuada?	3	2	5
AUDITORIA DE LA PRODUCCIÓN Y LAS OPERACIONES	13. ¿Los proveedores de materias primas, refacciones y partes del proceso de montaje son confiables y razonables?	2	3	5
	14. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria están en buenas condiciones?	2	3	5
	15. ¿Las políticas y los procedimientos de control de inventarios son eficaces?	1	4	5
	16. ¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son eficaces?	1	4	5
	17. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?	5		5
	18. ¿IWANNA posee capacidades tecnológicas?	1	4	5
AUDITORIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA	19. ¿Los estrategas de la empresa están familiarizados con el sistema de información de empresas rivales?	2	3	5
	20. ¿El sistema de información es fácil de usar?	1	4	5

EMPRESA	21. ¿IWANNA tiene reconocimiento en medios masivos de comunicación?		5	5
	22. ¿Posee IWANNA página de Internet?		5	5
	23. ¿Cuenta la empresa con un portafolio de servicios para eventos grandes?		5	5
	24. ¿Mantiene en el establecimiento publicidad, ofreciendo domicilios y los productos que tiene a la venta?	5		5
AUDITORIA DE LAS FINANZAS Y LA CONTABILIDAD	25. ¿Es IWANNA financieramente estable?	3	2	5
	26. ¿IWANNA tiene la posibilidad de adquirir capital si se requiere a corto plazo?	2	3	5
	27. ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?	3	2	5
	28. ¿Los procedimientos de elaboración de presupuesto de capital son eficaces?	2	3	5
	29. ¿El gerente financiero de IWANNA está bien capacitado y es experimentado?	3	2	5
	30. ¿Cumple IWANNA con los pagos de nómina a sus empleados?	5		5

Fuente: autores

De la lista de chequeo se deduce que, de acuerdo a cada una de las variables manejadas, por medio de las auditorias, se puede detectar los siguientes puntos relacionados a la teoría del Direccinamiento Estratégico mencionada en el Marco Teórico del actual trabajo de investigación:

- a. Es evidente que la compañía carece de una sinergia entre sus áreas administrativas y/o operativas, lo cual ha causado un estancamiento en adquisición de información oportuna y certera que pueda evitar complicaciones a nivel de desempeño de productos dentro del mercado actual. A largo plazo, este trabajo independiente de cada una de sus áreas puede generar un pesadez en la estructura organizacional de la compañía, convirtiéndola en una organización sin dinamismo y poco flexible al momento de ingresar a nuevos nichos del mercado.
- b. Los resultados obtenidos en la mayoría de las variables internas de la organización son positivos, dando a entender el buen funcionamiento de las directivas hacia adentro de la compañía, donde se puede ver claramente un Recurso Humano talentoso, y procesos de producción eficientes. Sin embargo, no existe un control permanente de factores externos que puedan afectar a la compañía, tales como

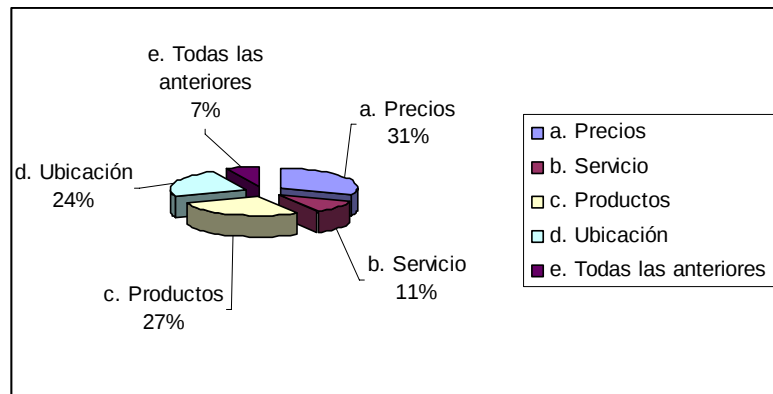
efectos macroeconómicos o tendencias del mercado, esto por causa de la ineficiencia en la plantación estratégica que tiene la organización en el momento de proyectar sus actividades anuales, por falta de sistemas tecnológicos que logren una sincronización entre cada una de sus divisiones.

- c. De acuerdo, a la parte financiera de la compañía, se refleja que esta posee unas fianzas sanas y con buena proyección debido al buen impacto que IWANNA a obtenido en el transcurso de su ciclo de vida en el mercado actual, lo cual refleja el crecimiento de su negocio en porcentajes similares a sus competidores.
- d. Es de notar el buen impacto que ha tenido sus principales productos dentro de la cadena de valor de la compañía y en su clientela.
- e. Definitivamente, IWANNA esta un proceso de expansión que requiere de un Direccionamiento Estratégico dentro de sus actividades Administrativas, llevando a la compañía a obtener estrategias a mediano y largo plazo que la conduzcan al posicionamiento de su marca y productos en el mercado actual.

➤ **Encuesta**

1. ¿Por qué es cliente de IWANNA?

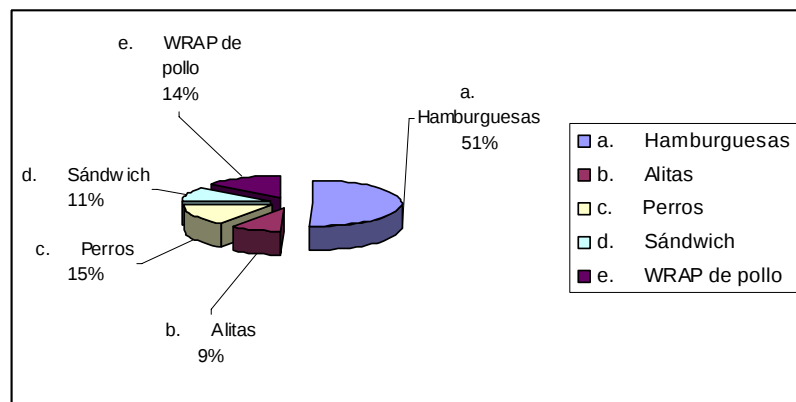
a. Precios	93
b. Servicio	32
c. Productos	82
d. Ubicación	71
e. Todas las anteriores	22



En la pregunta se determina que los precios son por excelencia el punto a favor de cualquier organización; sin embargo, no se puede desconocer que le siguen los productos siendo otro factor importante; si bien, la existencia de buenos precios no es garantía de la permanencia de la empresa en el mercado, sino cuenta con buenos productos.

2. ¿De los productos que ofrece IWANNA, cuál es el que más consume?

a. Hamburguesas	152
b. Alitas	27
c. Perros	45
d. Sándwich	33
e. WRAP de pollo	43

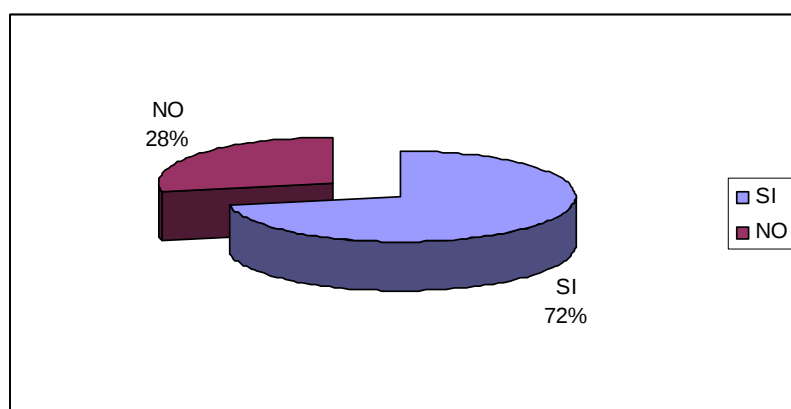


A pesar que IWANNA, ofrece hamburguesas a la parrilla y que la misma obedece a su producto estrella, se debe impulsar los otros productos, los cuales en un momento determinado, resultan una buena opción, ofreciendo variedad en el servicio.

3. ¿Le parece que los precios que maneja IWANNA son buenos?

SI 215

NO 85

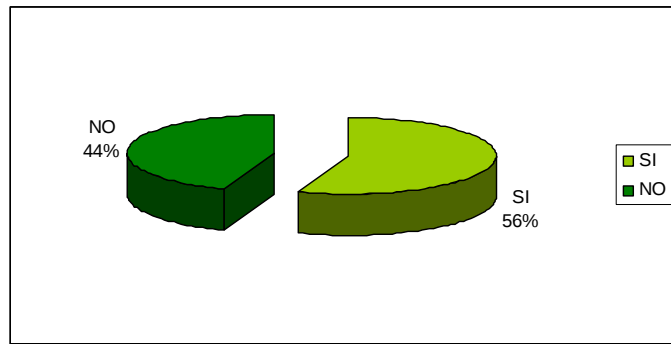


Esta pregunta respalda la primera, siendo los precios la mejor herramienta en el mercado; esto es importante si se tiene en cuenta que en una sociedad de consumo, la mayoría de personas busca comodidad en los precios, de los productos de su preferencia, máximo si se tiene en cuenta la actual situación económica del país.

4. ¿Le gusta la ubicación de IWANNA y la forma como esta diseñado el establecimiento?

SI 167

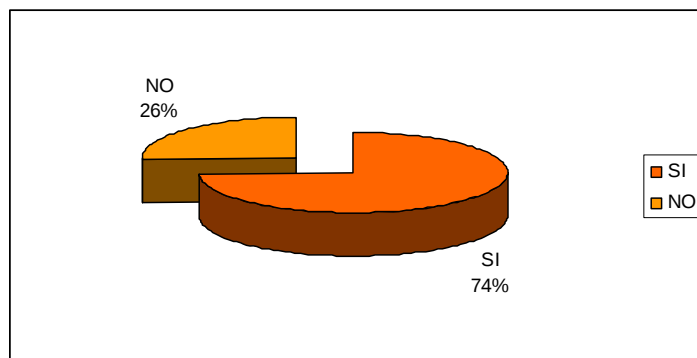
NO 133



En esta pregunta, las respuestas son estrictamente inherentes a la óptica en particular de las personas; si embargo, no se puede dejar de lado la opinión que suma el 44% la cual indica que existe algo del establecimiento o su ubicación que no gusta. Esto debe obedecer a la cercanía de la bomba de gasolina, la cual resulta para los integrantes de IWANNA, su mejor punto; sería importante dar a conocer que la empresa tiene todas las herramientas de seguridad necesarias para que esto no afecte su ubicación.

5. ¿Ha detectado que las personas que trabajan en IWANNA, lo hacen de manera coordinada, ágil y amable?

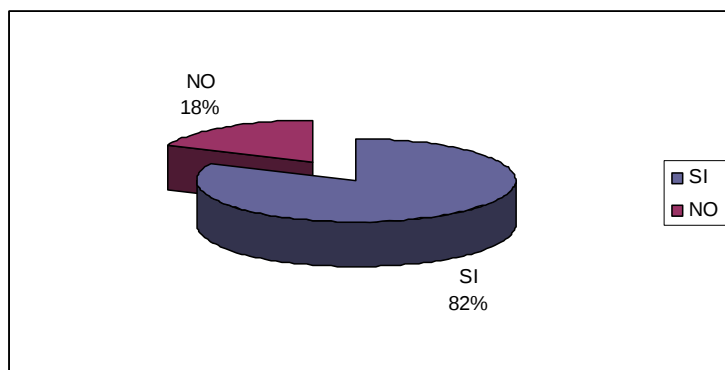
SI	223
NO	77



La respuesta permite establecer que el recurso humano esta a la altura de las necesidades de la clientela, pero no significa, que no deba trabajar más en este aspecto para llegar a un 100% de satisfacción de los clientes en la prestación del servicio.

6. ¿Cuándo hace su pedido lo atienden con immediatez?

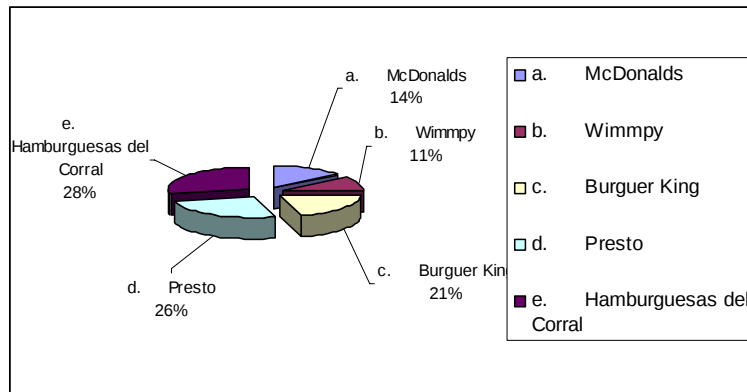
SI	245
NO	55



La respuesta resulta favorable para la empresa, máximo si se tiene en cuenta que en las horas pico, se presenta momentos de congestión, situación que debe ser abordada con la agilidad que se requiere sin entrar en pánicos y discusiones al interior de IWANNA.

7. ¿De las siguientes empresas de la competencia con cuál se identifica más?

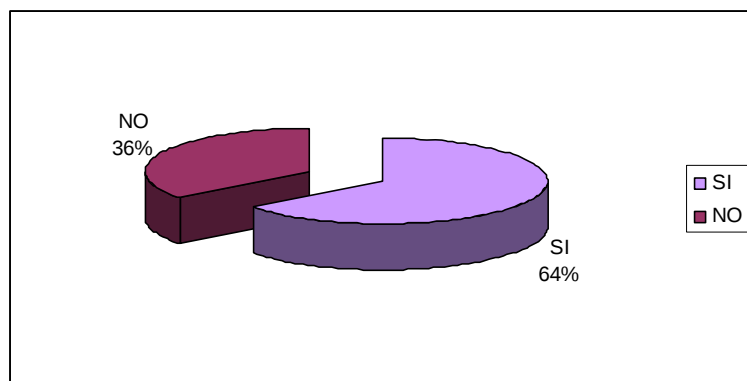
a. McDonalds	43
b. Wimpy	32
c. Burguer King	62
d. Presto	77
e. Hamburguesas del Corral	86



Resulta para IWANNA, que las empresas de más incidencia para su mercado son PRESTO y hamburguesas del CORRAL, las cuales ofrecen productos de excelente calidad; claro esta, que IWANNA continúa superando en precio a estas dos empresas; quizás lo que motiva a la gente a ir a estos sitios en la multiplicidad de productos que ofrecen.

8. ¿Le gustaría que IWANNA tuviera página en Internet, por medio de la cual ofreciera sus productos y domicilios?

SI	193
NO	107



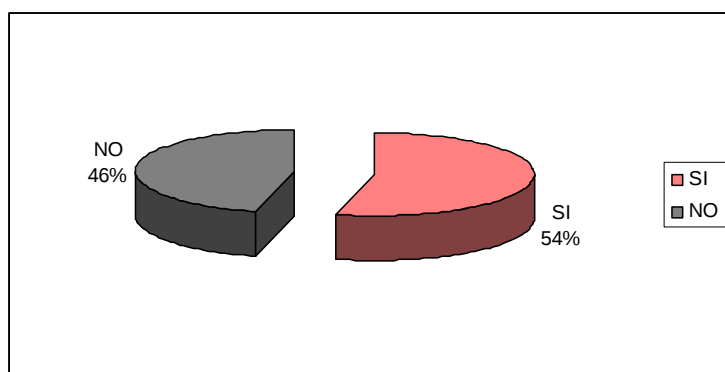
La página en Internet sería una excelente herramienta comercial, especialmente en un mundo que día a día se mueve más, a través de los medios tecnológicos, facilitando de

esta manera procesos, que antiguamente eran más demorados. Igualmente, esta herramienta ofrecería la posibilidad de que más personas tuvieran conocimiento de la existencia de IWANNA en el sector y fuera de él.

9. ¿Pensaría en contratar con IWANNA algún evento de grandes proporciones, para que cubriera las necesidades alimenticias del mismo?

SI 162

NO 138

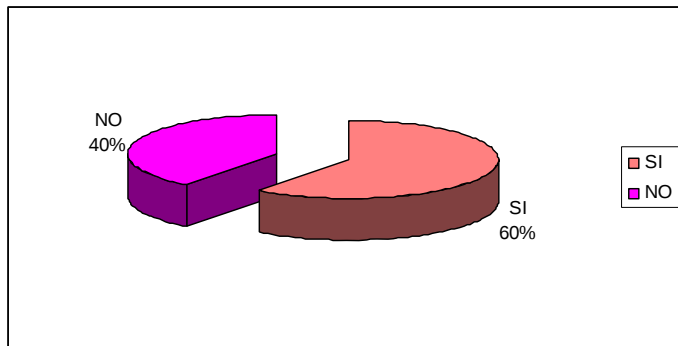


En esta parte IWANNA, aún esta cruda, claro esta, que la respuesta constituye un aliciente, pues casi el 50% de las personas estarían dispuestas a contratar con IWANNA eventos grandes, lo que permite pensar que la empresa es sólida y sus productos son de gran aceptación.

10. ¿Le gustaría conocer otros puntos de venta de IWANNA, por ejemplo: en el centro de la ciudad, en la zona industrial, en el parque de la 93?

SI 181

NO 119



La respuesta indica con un 60% que sería muy bueno para IWANNA tener otros puntos de venta, lo que exigiría un mayor esfuerzo y el manejo correcto y adecuado de un direccionamiento estratégico, con el objeto de lograr que todos sus puntos de venta se muevan al mismo ritmo ofreciendo calidad en el servicio.

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN – PROGRAMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

4.1. FASES DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA IWANNA LTDA.

Para lograr una optima implementación del programa de Direccionamiento Estratégico en IWANNA Ltda., se diseñó el siguiente esquema de trabajo, en cual se pretende evaluar interna y externamente la compañía, para lograr generar un análisis detallado de las ventajas y desventajas que posee actualmente la empresa y finalizar con una propuesta detallada dónde se describa el qué y el cómo debe implementarse un programa de Direccionamiento Estratégico.

La evaluación interna y externa estará compuesta por una Auditoria la cual contiene dos fases; una Fase Integral que se encargará de analizar la compañía a nivel interno, y una segunda Fase de Variables, encargada de Analizar factores externos relacionados con los internos.

El análisis estará compuesto por los principales puntos positivos y negativos que arrojó el diagnóstico, en donde se planteará de forma crítica el estado actual de la organización. La propuesta es un plan de trabajo que explicará los principales pasos a seguir de la organización y como será la evolución de estos dentro de la compañía.

4.1.1. Primera fase – evaluación integral de la empresa (auditoria)

4.1.1.1. Auditoria interna. IWANNA Ltda. Para el desarrollo de la auditoria se utilizó el método de investigación basado en lista de chequeo, la cual estaba dirigida al personal de la empresa con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de IWANNA, la Auditoria Interna se basó en la información proporcionada por sus integrantes, respecto

a las interrogantes planteadas la lista de chequeo, cuyos resultados se presentan de manera cualitativa, punto por punto a continuación:

a. Auditoria área Administrativa. (Bogotá - Marzo 2007)

Objetivo: Identificar la gestión que se realiza dentro de los cargos administrativos de la organización, determinando su efectividad dentro de los procesos ejecutados periódicamente.

Actualmente la empresa no utiliza conceptos de dirección estratégica debido a su tamaño en infraestructura y ocupación de mercado, llevándola a un estado básico administrativo, donde la sinergia entre la dirección, los procesos y la cultura organizacional estaban de forma independiente, dirigiendo la labor diaria a la calidad del producto y el servicio al cliente.

Sin embargo, se identifico que las distribuciones y especificaciones de labores que debe realizar cada empleados son claras y están organizadas por tiempos, lo cual les permite medir constantemente su desempeño. En esta empresa se cuenta con un buen manejo del factor humano, para los empleados el ambiente laboral es adecuado y la parte administrativa se ha esforzado por lograr una buena comunicación e interacción entre los empleados generando compromiso y bienestar afectivo, permitiendo que tengan un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa.

La selección del personal se realiza con base en los principios que ya tienen definidos como son la lealtad, la integridad, la responsabilidad, honestidad, esto con el fin de dar continuidad a la cultura organizacional con la que se ha venido trabajando. Por otro lado, los mecanismos de recompensa están dados por el ambiente laboral más que por el factor económico; sin embargo, este no es un agente preocupante para el empleado que prefiere estar en un lugar en el que se sienta a gusto con el trato, y no estar en un sitio que maneje mucha presión.

b. Auditoria área de Mercadeo (Bogotá – Marzo 2007).

Objetivo: Ubicar de forma estratégica la posición de la compañía dentro del mercado en el cual compite, determinando sus políticas y herramientas utilizadas para el mantenimiento de dicha locación.

En vista de que el mercado es muy segmentado, la participación de la empresa no es representativa; sin embargo se detectó que a través del tiempo de funcionamiento, la compañía ha aumentado su número de clientes, ya que se ha dado a conocer en el sector; la calidad del producto, la innovación, la atención y los buenos precios, lo que permite mayores volúmenes de producción y de venta.

La empresa busca elaborar productos nuevos de excelente calidad que se ajusten a los requerimientos del cliente, quien fundamentalmente es el responsable por el incremento o decremento de las ventas. Para establecer un precio que sea competitivo en el mercado, la empresa se centra en el manejo de los costos de acuerdo a los volúmenes de producción, entre mayores sean estos, la materia prima se puede conseguir a un menor costo.

Su imagen corporativa se ha diseñado de acuerdo a la segmentación del mercado, los jóvenes, las personas que les guste la innovación, que se atreven al cambio y que no siempre exigen consumir el mismo producto con los mismos aditamentos, IWANNA LTDA incluye de manera constante productos nuevos, de excelente calidad y acordes con los cambios del día en cuanto a la alimentación sana y saludable.

En cuanto a las promociones éstas se realizan dentro del negocio de acuerdo a fechas especiales y eventos originados en el entorno.

c. Auditoría áreas de Producción y Operaciones (Bogotá – Marzo 2007)

Objetivo: Establecer el funcionamiento actual de su cadena de aprovisionamiento y producción dentro de la capacidad instalada de la compañía.

El resultado obtenido en la lista de chequeo diligenciados por Director de Operaciones y el personal encargado de la producción, determinó qué en cuanto a los proveedores que maneja IWANNA su confiabilidad es de calificación superior, en la medida en que las materias primas que suministran son de excelente calidad. Por otro lado, la empresa tiene la opción de escoger el tipo de productos que requiere, además se recibe asesoría de los proveedores en la escogencia de los insumos de acuerdo a factores como: fechas de expiración, facilidad con la que se trabajan los insumos, y ante todo a las exigencias del INVIMA, Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos.

Las instalaciones de la empresa se encuentran en perfecto estado y reciben mantenimiento cuando así se requiere, sus colores identifican su imagen corporativa. Por ser una empresa pequeña los espacios manejados están acorde con el nivel de producción, los equipos son adecuados para los procesos productivos. La empresa tiene unos inventarios muy bajos de materia prima en lo concerniente a los consumibles y altos en elementos como bandejas y servilletas, etc., las materias primas se adquieren en periodos establecidos de acuerdo a las ventas.

El proceso de control de calidad se encuentra bien estructurado en cada uno de sus pasos, desde la llegada de la materia prima hasta la obtención del producto final; esto se facilita porque la comunicación entre los colaboradores es directa; cuando hay algún producto que no cumple con las expectativas de calidad se devuelve al proveedor.

El buen desempeño del personal operativo se basa en la experiencia adquirida durante varios años y la capacitación básica proporcionada por la empresa en un comienzo acorde con el trabajo que se realizará. La única persona profesional en el área de

comidas es su Director de Operaciones, los demás son profesionales en sus áreas administrativas.

d. Auditoría área de IT. (Bogotá – Abril 2007)

Objetivo: Identificar el nivel informativo que la compañía tiene frente a la gestión de sus procesos.

El nivel tecnológico, en cuanto a los sistemas de información, es muy básico, debido al tamaño de la empresa, los propietarios no han considerado necesaria la implementación de este tipo de tecnología al interior. Para efectos contables, su Directora Financiera y Administrativa maneja sistemas básicos y sencillos, sin embargo se tiene la idea de adquirir un sistema que integre la parte contable, de facturación, de cartera, inventarios y tesorería en donde el proveedor del programa sea quien capacite al personal y dé el soporte técnico mediante la figura de outsourcing; al nivel del cliente externo para prestarle un mejor servicio y lograr reconocimiento en el mercado, se piensa crear una página Web.

e. Auditoría área de Finanzas y Contabilidad. (Bogotá – Abril 2007)

Objetivo: Determinar el funcionamiento de los procesos contables de la compañía, y el uso de indicadores financieros para la generación de estrategias corporativas.

Por medio de la Directora Financiera, se determinó que existe un proceso contable mensual, en el cual se identifican todas las posiciones de balances y estado de resultado, los cuales son reportados a la dirección general con propósitos de análisis. Adicionalmente existe un sistema establecido de pago a proveedores a través de cupos crediticios mediante entidades financieras y de forma alterna con pagos de contado en el punto de venta. Sin embargo, existe la falencia informativa diaria, la cual ya ha sido

analizada con el área de IT, para lograr una sincronización entre el área Financiera y un data-warehouse.

De acuerdo al análisis financiero y a la realidad vivida hasta la fecha se puede concluir que la empresa es fuerte en los siguientes aspectos:

- *Indicadores de liquidez*, porque puede, si es necesario, cubrir sus obligaciones a largo y corto plazo.
- *Margen bruto y operacional*, debido a que genera una utilidad elevada.
- *Margen neto* se da por la disminución en los costos.
- *Indicadores de apalancamiento*, debido a su alto grado de liquidez.

Finalmente, como resultado general de la primera fase, se puede apreciar un trabajo independiente entre la mayoría de las áreas que compone IWANNA Ltda., lo cual ha generado algunos inconvenientes en el desarrollo de procesos internos, específicamente, en generación de información y alineación de estrategias corporativas con los procesos operacionales.

Sin embargo, el trabajo que ha realizado cada una de sus áreas ha sido eficiente y ha generado los resultados esperados por la dirección; incrementando sus ventas y posicionamiento de marca dentro de su mercado. Adicionalmente, es de notar que el recurso humano utilizado por la compañía es de un perfil medio – alto en estándares laborales, dando mayores oportunidades de dinamismo dentro de la organización.

4.1.2. Segunda fase – definición de variables

4.1.2.1. Matriz DOFA. Una segunda parte del análisis organizacional que se realizó en IWANNA LTDA, fue a partir de la matriz DOFA en la cual se determinaron las variables que afectan su organización, administración, crecimiento y rentabilidad.

El análisis DOFA es una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posee del negocio, para examinar sus Fortalezas. Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes áreas de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, unidad estratégica de negocios, etc.

Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Como anteriormente se hizo el análisis interno y externo en esta matriz por favor tomar las variables antes analizadas para que en esta matriz pueda hacer el cruce y diseño de estrategias.

a. FORTALEZAS

1. *Nombre Corporativo:* IWANNA es un nombre que tiene la facilidad de atraer y generar curiosidad de consumo dentro de sus clientes potenciales (Personas desde los 15 años en adelante, que se encuentren estudiando o sean empleados), convirtiéndolo en un nombre llamativo e interesante para la venta de comida rápida, con gran potencial de recordación.
2. *Calidad de Productos y Servicios:* Los productos producidos y comercializados por IWANNA tiene la característica de ser alimentos saludables y con un alto margen de nutrición, los cuales están certificados por las normas de salubridad publica emitidas por el INVIMA. Adicionalmente, IWANNA se preocupa por prestar un servicio personalizado a los clientes que adquieren sus productos, dándoles una atención única para este tipo de establecimientos de comidas rápidas.
3. *Costos de Proveedores:* Gracias a alianzas estratégicas con proveedores locales se ha logrado establecer precios de materia prima, muy por debajo a competidores emergentes, lo cual ha reducido los costos de producción de forma representativa; convirtiendo a IWANNA en una empresa más competitiva.
4. *Preparación Académica y Laboral por parte de sus colaboradores:* La Dirección de la empresa esta conformada por personas graduadas de Carreras Administrativas y Económicas, de Universidades reconocidas a nivel local. Adicionalmente, el Director de Producción tiene experiencia en áreas de producción y generación de alimentos en escala y Gourmet. Sus empleados son colaboradores con estudios Académicos y Técnicos, lo cual da confiabilidad en el momento de presentar la compañía frente al publico.

b. DEBILIDADES

1. *Reconocimiento de Marca:* A pesar de que su nombre es llamativo, IWANNA es una empresa relativamente joven en el mercado de comidas rápidas, llevándola a ser una empresa con un reconocimiento mínimo en comparación a sus principales competidores.
2. *Tamaño físico:* Debido al buen desempeño de la compañía en su ciclo de vida productivo, las instalaciones han sobrepasado el 100% de su capacidad instalada, convirtiéndolas en pequeñas y en momentos incómodas para los clientes.
3. *Nuevos Productos:* Debido a su core-business, IWANNA tiene poco dinamismo en la creación de nuevos productos, ya que los existentes en el mercado de comidas rápidas, son producidos por la empresa, y la innovación en nuevos elementos tendría un riesgo financiero y comercial para la compañía.
4. *Sistema Operativo:* El manejo de la información de Ventas y Producción carece de un sistema de información unificado, el cual genere información oportuna y de calidad para la dirección. Esto retrasa la toma de decisiones y contiene a la compañía en la generación de estrategias fructíferas para eventos futuros ocasionados por situaciones actuales.
5. *Estructura Organizacional:* IWANNA actualmente no posee un organigrama funcional, que logre sincronizar las tareas de cada una de sus áreas.

c. OPORTUNIDADES

1. *Locación:* En la actualidad, su punto de venta se encuentra ubicado estratégicamente en la estación de servicio de Terpel de la Calle 127 con

Autopista Norte. La administración del lugar a decidido incrementar el espacio de estacionamientos, con el objetivo de pasar de 3.000 visitantes a 5.000 visitantes semanales. Esto, producto al gran auge que ha tenido los locales comerciales dentro de sus instalaciones.

2. *Creación de nuevos puntos de venta:* Gracias al enfoque comercial, IWANNA es flexible en el momento de crear un nuevo Punto de Venta a nivel local. Ya que sus productos requieren instrumentos de fácil instalación, y sus locales no manejan infraestructuras complejas.
3. *Mercado Local:* Según la revista Dinero, “En los últimos cinco años, la industria gastronómica ha crecido 6,1% anualmente. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), en sólo 2006, el segmento de comidas rápidas y restaurantes registró ventas por más de \$5,2 billones de pesos⁷⁰”. En la actualidad, IWANNA esta establecida en la Ciudad de Bogotá, la cual es la principal metrópoli del país, y donde se encuentran las principales empresas nacionales y multinacionales de la economía Colombiana.

En su actualidad, Bogota cuenta con 219.100 empresas⁷¹, lo que convierte a la capital en un mercado lleno de oportunidades para la expansión del negocio de IWANNA, ya que su nicho de mercado esta dirigido a personas desde los 15 años en adelante, ya sean estudiantes o empleados, que busquen recetas diferentes y rápidas de preparar, pero que consten de una alto nivel nutricional, sencillez, versatilidad y calidad.

4. *Organización Flexible:* Debido a su edad, IWANNA tiene la oportunidad de rediseñar sus procesos, sin generar un trauma en su negocio. Convirtiéndola en una organización fácil de moldear de acuerdo a las necesidades del mercado.

⁷⁰ \$5,3 billones, “bocado” en el 2006 de los restaurantes. Portafolio. Disponible en: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Prensa/PrensaNacional/Febrero7-8.doc>

⁷¹ DANE (2006). Cuentas Económicas Departamentales.

d. AMENAZAS

1. *Competencia:* Los principales competidores de IWANNA en la actualidad, son cadenas de comida rápida muy bien posicionadas, y con una trayectoria de varios años en el mercado. Sin embargo, para el estado actual dentro del ciclo de vida de la compañía; esta se ha visto afectada en mayor escala por las ventas callejeras de hamburguesas, ya que estas pueden competir fácilmente por precio y locación volviéndolas mas asequibles.
2. *Incremento en precios de insumos:* El mayor riesgo se presenta en los insumos plásticos, ya que la producción de resinas plásticas para estos productos la rigen dos empresas en Colombia, las cuales son Petco y Propilco⁷², dándoles un poder de negociación alto con sus clientes, lo cual es muy riesgoso, ya que la producción depende únicamente de dos empresas. Afectando directamente la demanda de precios y su posible incremento periódico.

Finalmente, de acuerdo a las variables propuestas para determinar las principales estrategias a seguir de acuerdo al análisis realizado en la Matriz DOFA, se identificó una diversidad de acciones que indican la viabilidad de implementar un Direccionamiento Estratégico dentro de la organización, donde se mezclen los óptimos procesos de producción y venta, con las oportunidades de mercado y distribución que la organización presenta a mediano y largo plazo.

Sin embargo, es necesario recalcar que existen una variedad de amenazas y debilidades dentro de la compañía, las cuales han sido detectadas y reformuladas a través de estrategias sincronizadas con los recursos que actualmente se tiene, las cuales deben ser implementadas a través de una estrategia de dirección que lleve a la compañía a resolver de forma oportuna sus falencias tales como generación de información oportuna y de calidad, que logré identificar de forma preventiva las

⁷² Ver, \$5,3 billones, “bocado” en el 2006 de los restaurantes

necesidades o inconvenientes que la organización pueda tener en un periodo determinado (Véase tabla 3).

Tabla 3. Matriz DOFA IWANNA

MATRIZ DOFA IWANNA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	1. Locación 2. Creación de nuevos puntos de venta 3. Mercado local 4. Organización flexible	1. Competencia 2. Incremento en precios de insumos
FORTALEZAS	Estrategias Fortalezas Vs. Oportunidades	Estrategias Fortalezas Vs. Amenazas
1. Nombre corporativo	F1, 201 Crear Alianza estratégica con la estación de servicio, colocando avisos publicitarios de IWANNA en los nuevos estacionamientos, los cuales hagan referencia a descuentos por consumo de gasolina al adquirir productos en IWANNA por determinado periodo de tiempo.	F3,4A2 De acuerdo a las alianzas establecidas con los proveedores actuales, se deben categorizar por mayor beneficio corporativo, ya sea por nivel de tiempo de pagos y precio, y capacidad de respuesta para tiempos de recesión económica e incremento de precios. Esto con el objetivo de lograr negociaciones a largo plazo con los proveedores que cumplan con la mayoría de los requisitos propuestos por la dirección de IWANNA.
2. Calidad de productos y servicios	F203 Aprovechando la calidad de los productos, atacar nuevos mercados locales, que carezcan de servicios personalizados con recetas diferentes que logren adquirir justo a tiempo.	F2,A1 Asignar un equipo especial para la creación de un plan de Benchmark, donde se logre adquirir las mejores practicas de la competencia para lograr una adaptación de estas a la misión y visión de IWANNA. Donde se logré acoplar su nombre, producto y servicio diferenciador.
3. Costos de proveedores	F404 Gracias al dinamismo que presenta la empresa a nivel organizacional; definir una estructura corporativa que logre una sincronización entre las diferentes áreas presentes en la empresa, llevándola a utilizar al 100% su recurso humano.	
4. Preparación académica y laboral por parte de sus colaboradores		
DEBILIDADES	Estrategias Debilidades Vs. Oportunidades	Estrategias Debilidades Vs. Amenazas
1. Reconocimiento de marca	D101 Con la estrategia que se desea implementar en la creación de alianzas estratégicas con la estación de servicio encaminada a la promoción de los productos de IWANNA; adicionalmente se debe incluir una estrategia de reconocimiento de marca que contenga diseños atractivos alusivos a la marca que pretende comunicar IWANNA a sus clientes potenciales y actuales.	D4,5A2 Definir una estructura organizacional óptima, que pueda cargar información vital a través de un sistema operativo, identificando eventualidades externas, tales como incremento en precios de materia prima, llegando de forma oportuna a la dirección general con el objetivo de generar medidas de contingencia.
2. Tamaño físico	D202,3 Debido al 100% de utilización de su actual espacio físico, IWANNA ha iniciado la	D1,2A1 Se requiere de una inversión publicitaria con el objetivo de incrementar el reconocimiento
3. Nuevos productos		
4. Sistema operativo		

5. Estructura organizacional	estrategia de expandirse por la ciudad, creando establecimientos de envergadura media, los cuales se acoplen fácilmente al entorno comercial y cuyas inversiones no requieran de grandes capitales.	de marca, enfocado en la diferenciación de los productos y servicios que IWANNA presenta al público en comparación a la competencia. Esta estrategia debe intensificar sus esfuerzos en el momento de crear nuevos puestos de venta.
	D4,504 Implementar un sistema operativo que logre moldear la organización en su nuevo organigrama de funciones, generando información contundente del estado actual de los sistemas productivos de la organización. Esto, con el objetivo de identificar el cumplimiento o no de las metas establecidas por la dirección.	

Fuente: Autores

4.1.2.2. Matriz EFE: Permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Para el desarrollo de la matriz EFE, los autores se basaron en la selección de variables haciendo un análisis, de los objetivos seleccionados de acuerdo al objeto social y a la oferta y demanda del mercado para conseguir la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente. Para ello, se analizaron la teoría de Michael Porter sobre las fuerzas determinantes de la competencia, en las que según él, “el fin de la estrategia de una empresa es encontrar una posición dentro del sector desde la que pueda defenderse del mejor modo posible contra dichas fuerzas o incluso orientarlas a su favor”⁷³.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos⁷⁴:

1. Los autores elaboraron una lista de factores externos que se identifican en el proceso de auditoría externa, lista de chequeo, incluyeron algunos factores que representan tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su

⁷³ PORTER, Michael E. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. España: DEUSTO. 999. p. 115

⁷⁴ DAVID E. Fred. Op. Cit., p. 223

sector. Se hizo primero la lista de las oportunidades y después de las amenazas, siendo muy específicos, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

2. Se asignó a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir valores también altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Los autores del presente estudio asignaron una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo obtenido a través del trabajo de campo realizado por medio de una encuesta aplicada a sus clientes y el diagnóstico de la empresa, los cuales proporcionaron información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de la empresa, así como la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso; proceso clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Se multiplicó el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Al sumar los valores ponderados de cada variable se determina el valor ponderado total de la empresa.

Tabla 4. Matriz EFE para IWANNA

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Calidad de los insumos	.13	4	.52
2. Incremento de la demanda ante las disposiciones legales para las diferentes empresas.	.09	1	.09
3. Baja oferta en cuanto a temporadas llamadas “muertas”	.08	2	.16
4. Normatividad en instalaciones	.08	2	.16
5. Entorno	.05	3	.15
6. Competencia	.08	1	.08
7. Consumidor quiere calidad y buenos precios	.10	4	.40
8. Rivalidad entre empresas competidoras	.05 .03	3 2	.15 .06
9. Tecnología			
AMENAZAS			
1. Contrabando de materias primas	.05 .05	4 3	.20 .15
2. Productos sustitutos	.10	2	.20
3. Competencia agresiva	.03	3	.09
4. Proliferación de ventas callejeras con buen sabor y precios bajos	.01	1	.01
5. Inestabilidad política y económica del país	.04	2	.08
6. Altos costos en medios publicitarios			
TOTAL	1.00		2.5

Estas variables fueron tomadas por los autores según la necesidad requerida por el negocio, las cuales están sujetas a ser modificadas con el fin de encontrar su máxima utilidad.

La calidad de los insumos ha sido un factor muy importante en la actividad sobre todo de compra de materias primas en esta empresa. IWANNA posee proveedores que

ofrecen excelente calidad, marcas reconocidas y posicionadas a nivel distrital y buenos precios, lo cual permite ser altamente competitivos con productos nacionales.

De otra parte, al hacer referencia a las amenazas que presenta la EFE, la competencia agresiva, es en gran medida una de las que más afecta la labor de la empresa; esta situación se presenta no solo a nivel local sino en todo el territorio nacional posicionando sus productos en la mente de los colombianos.

Afortunadamente, el valor ponderado de la Tabla EFE, para IWANNA., es de 2.5, por tanto, se puede decir que la empresa ofrece una respuesta de nivel promedio en cuanto a la eficacia que aplica a sus estrategias actuales para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas no permitiendo que éstas afecten su gestión. Sin embargo, es de notar que la no sinergia entre las áreas de la compañía ha afectado que cada una de sus oportunidades dependan exclusivamente de la estrategia o responsable asignado para dicha tarea, mas no una sincronización entre los caminos que la organización ha decido tomar para cumplir sus objetivos, dejando las estrategias actuales sin un proceso de *tracking* que logre acoplarlas con mejores practicas internas; las cuales son notorias en los resultados óptimos obtenidos en esta tabla en la mayoría de sus variables.

4.1.2.3. La Matriz de Perfil Competitivo – MPC: El objetivo de esta Matriz es identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Se elaboraron una lista de factores externos que se identificaron en el proceso de auditoria externa, incluyéndose algunos factores que representan tanto oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y a su sector. Se hizo primero la lista de las oportunidades y después de las amenazas, siendo muy específicos, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Se asignó a cada factor un valor que varía de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importantes). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir valores también altos si son demasiado adversas o severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Para el desarrollo de la matriz, se tuvo en cuenta las encuestas realizadas a los clientes, la cual proporcionó la información útil para la identificación y solución de los diversos problemas de la empresa, así como la toma de decisiones adecuadas en el momento oportuno y preciso; proceso clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde 4 corresponde a la fortaleza principal, 3 a la fortaleza menor, 2 a la debilidad menor y 1 a la debilidad principal.

Las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante (Véase tabla 5).

Tabla 5. Matriz MPC para IWANNA

FACTORES IMPORTANTES PARA EL EXITO	IWANNA			PRESTO			EL CORRAL		
	V/R	CLASI	PUNT	V/R	CLASI	PUNT	V/R	CLASI	PUNT
Posicionamiento en el mercado	.05	1	.05	.10	2	.20	.15	3	.45
Calidad de los Productos	.20	4	.80	.15	3	.45	.18	4	.72
Competitividad de Precios	.07	3	.21	.05	2	.10	.05	2	.10
Posición Financiera	.08	1	.08	.20	4	.80	.20	4	.80
Gestión de Calidad	.03	2	.06	.08	3	.24	.10	3	.30
Tecnología	.0	0	.0	.10	2	.20	.10	3	.30

Importancia al Cliente	.12	4	.48	.05	2	.10	.09	3	.27
Agilidad	.15	3	.45	.10	2	.20	.10	2	.20
Ambiente tranquilo	.13	3	.39	.08	2	.16	.08	3	.24
Segmentación del mercado	.03	2	.06	.07	3	.21	.10	3	.30
Producto nacional	.15	3	.45	.02	1	.02	.02	1	.02
TOTAL	1.0		3.03	1.0		2.67			3.7

Fuente: Autores

IWANNA se encuentra bien posicionada frente a la competencia ya que su valor ponderado se encuentra por encima de la línea promedio, lo cual indica que no se necesita ser una multinacional para estar a la altura de las mismas. La calidad, precios, sabor, innovación de sus productos son un gran aval para IWANNA. Además la sensación de intimidad y tranquilidad que se vive dentro de sus locaciones es otro valor para la empresa y algo que puede lograr ser un factor diferenciador para el cliente en el momento de escoger su sitio de almuerzo o comida.

A través de la matriz MPC, se revela que una empresa de la competencia se encuentra en un nivel promedio más bajo del puntaje de IWANNA, sin embargo se deben establecer estrategias que permitan alcanzar otras empresas de la competencia que poseen factores positivos que las ponen por encima de IWANNA.

4.1.2.4. La matriz del Boston Consulting Group (BCG). La matriz del Boston Consulting Group, denominada la Matriz de Crecimiento-Participación se basa en dos dimensiones principales:

- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante.

La Unidad Estratégica de Negocios (UEN) tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos.

La matriz BCG presenta el siguiente esquema:

Gráfica 9. Matriz de crecimiento BCG



Fuente: Matriz BCG. Disponible en: http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html

La matriz BCG o matriz de porción de crecimiento-participación presenta un análisis de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) de una empresa en función del crecimiento del mercado o sector (eje Y) y de la cuota o porción de mercado relativa (eje X). El eje Y proporciona la medida del atractivo del mercado y el eje X a la porción de mercado de la(s) UEN en relación con el competidor más grande. Los porcentajes de la tasa de crecimiento que se ubican en el eje y varían de -20 a +20%, siendo 0.0 el punto central.

El análisis de la matriz permite dilucidar cuáles UEN generan liquidez y las necesidades de liquidez de otras UEN.

Gráfica 10. Matriz BCG – IWANNA LTDA.



La matriz genera como resultado a las Hamburguesas a la Parrilla como el producto estrella, seguido de los Sándwich que también han tenido una buena aceptación en el mercado. Esto da a entender que los productos que más pasos tiene en cada uno de sus procesos se encuentran estratégicamente bien posicionados, reflejando la fortaleza que tiene la compañía en su área de operaciones, específicamente en su manejo de proveedores.

Por otro lado, las Alitas BBQ tienen una participación buena en el mercado, debido a su preferencia por gran parte de los consumidores, pero su consumo no ha crecido en comparación proporcionalmente al de su mercado; esto refleja una desinformación de la dirección con respecto a la evolución de este producto de forma oportuna, logrando evitar estos márgenes inferiores en un producto con tanto potencial como lo es este.

Debido a la innovación de IwannaHuevo en el mercado, su crecimiento dentro de este es muy significativo, pero existe una falta de sincronización entre el área de mercadeo y de operaciones quitándole participación en su segmento de negocio. Por último los Perros son los Iwannallos, debido a la fuerte competencia que existe en este nicho de mercado y la falta de especialización de la compañía en esta clase de productos.

4.2. PROPUESTA

En consecuencia a los aspectos mencionados en la Auditoría y en su respectivo Diagnóstico; este trabajo de investigación plantea una propuesta de mejora a las falencias encontradas en el transcurso de dicha investigación, las cuales serán tratadas con el diseño e implementación de un programa de Direccionamiento Estratégico, basado en una Gestión Integral por Calidad, que logre darle un viraje a la organización en sus aspectos directivos, ambiente laboral y proceso.

Para el éxito de esta medida, se plantea lo siguiente:

Implementación de un sistema de información único

Implementar un sistema de información único, el cual logré almacenar y alinear toda la información financiera y de producción en una sola base de datos, lo cual permita a la dirección obtener a tiempo real el estado actual de la compañía, en términos de rendimientos y volumen de negocio.

Esto significa que la empresa podrá identificar de manera inmediata sus falencias, y los puntos críticos que la ocasionaron. Los sistemas de información han sido creados para facilitar el quehacer empresarial del hombre, en la obtención de mejores resultados, razón por la cual esta herramienta permitirá dinamizar los procesos conducentes a lograr que la empresa sea más efectiva.

Metodología de seguimiento

Basados en la implementación del Data Warehouse mencionado en el punto 1 de esta propuesta, se debe asignar fechas en las cuales las áreas de la compañía realicen una Planeación Estratégica, la cual este basada en la creación de objetivos enfocados en la Visión de la compañía y que sean soportados por estrategias. Adicionalmente, estas estrategias deben estar alineadas con una Planeación Operativa en la cual se plante el como y cuando se va a realizar dichas estrategias, soportadas con valores de Volumen, Costos y Gastos.

Para tal fin se debe diseñar una metodología de seguimiento, que este orientada a un plan de mejoramiento de la empresa IWANNA.

De una manera sencilla, mejorar es estar presto a atender cualquier exigencia al interior como al exterior de la organización, esto significa que las empresas requieren de esta herramienta para alcanzar los más altos niveles de productividad con el fin de

establecer una economía estable y no poner en vilo la situación de sus colaboradores y en especial de quien ha sido el creador de cualquier idea de negocio.

En este sentido, el plan de mejoramiento esta orientado a determinar los puntos críticos de IWANNA, en lo relacionado a su funcionamiento interno como externo, con el fin, que la empresa logre su posicionamiento, sin importar, la competencia existente en el sector.

Así, se encuentra que IWANNA, debe trabajar con el talento humano, debido a que es la mejor herramienta con la que cuenta; pues gracias a ella, es que ha logrado llegar al público y posicionar la empresa, razón por la cual debe aprovechar este factor para lograr una mayor capacidad de venta y delinear de esta forma la expansión de la empresa en Bogotá.

Entonces, aunado a lo anterior no se puede dejar de lado, el control de la calidad que viene hacer como la pieza piramidal, de la producción.

Se habla de un mejoramiento continuo, llamada también *teoría kaizen*, la cual fue desarrollada con el ánimo de corregir un viejo sistema de calidad, el cual solo consistía en hacer control de calidad al final del proceso. Esta técnica permite aplicar el control desde el proveedor hasta el potencial consumidor revisando continuamente el mismo, detectando las faltas y aplicando los correctivos necesarios que permitan su eliminación a través de las mejoras del proceso⁷⁵.

Una de las principales herramientas son los indicadores de calidad, los cuales están orientados a la satisfacción de los deseos del cliente. La forma de medir los indicadores de satisfacción; es por medio de la verificación de la calidad de los productos

⁷⁵ BELLO P. Carlos. Manual de producción aplicado a las PYME. 2ª ed. Colombia: Ecoe Ediciones. 2006. p. 329

suministrados al cliente En estas condiciones se debe conocer cuáles son los atributos que deben poseer los productos para una buena satisfacción de los deseos.

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”⁷⁶.

Los atributos generalmente aceptados de los productos son: Calidad o especificaciones, oportunidad, confiabilidad, comodidad y comunicación, los cuales se definen a continuación:

Calidad o especificaciones: “se utiliza el indicador de pertinencia, es decir, sí el producto si busca el objetivo del cliente. Es común utilizarlo en los programas de capacitación cuando se averigua la pertinencia del curso; quiere decir, que si el curso dictado sí es el requerido, puesto que puede ser que el curso es muy bueno, pero no es el solicitado”⁷⁷.

Oportunidad: “se utiliza el indicador de cumplimiento, es decir, si el producto llegó en el momento oportuno y no cuando ya no se requería. Es común utilizarlo en las áreas de producción para indicar si la producción obtenida es oportuna para el cliente”⁷⁸.

Confiabilidad: “se utiliza este indicador para confirmar que las características ofrecidas sí cumplen en el tiempo con el cliente. Ejemplo de esto se da en el suministro de servicios públicos domiciliarios, para averiguar la continuidad del servicio”⁷⁹.

⁷⁶ Indicadores de Gestión. Disponible en: Web: ⁷⁷ DOMINGUEZ. Gerardo. Indicadores de Gestión. 2 ed. Medellín: 3R editores. 1998. p. 75

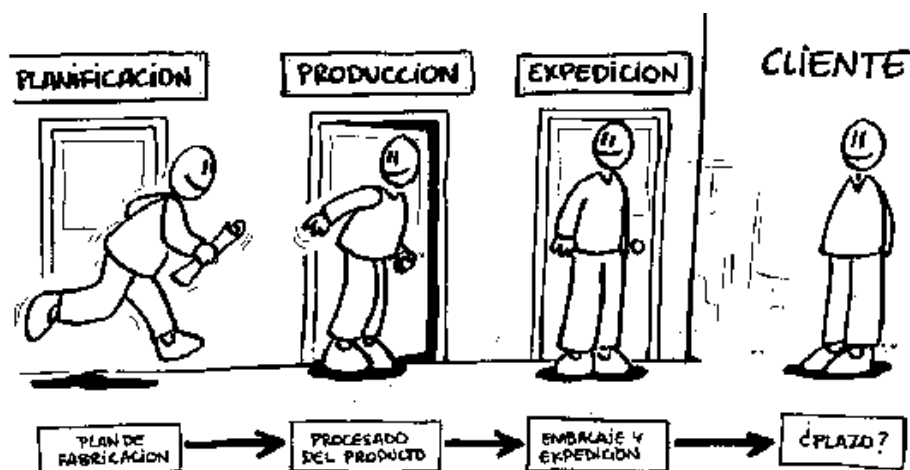
⁷⁸ Ibid., p. 75

⁷⁹ Ibid., p. 75

Comodidad: “se utiliza este indicador con el de comunicación, en el suministro de productos al cliente final, para conocer su satisfacción en cuanto a la entrega y amabilidad de la misma en los productos adquiridos”⁸⁰.

Expuesto lo anterior, se hace necesario establecer una propuesta que sirva para medir la actividad de la empresa en todos sus ordenes y especialmente enfocados a la optimización de la calidad para ser cada vez más competitivos. Para ello, una buena herramienta son los indicadores de gestión, los cuales permitirán medir las fallas al interior de la organización; así por medio de ellos se identificarán los puntos críticos los cuales requieren una solución mediata que no permita que la empresa se conserve con la solidez necesaria. Claro esta, que antes de pensar en los indicadores de gestión se debe concebir la idea empresarial desde todas sus ópticas es decir, que la empresa desde un comienzo este bien conformada, de lo contrario estas herramientas van hacer subutilizadas.

De tal manera, que a continuación y de acuerdo al análisis presentado se hace prescindible que IWANNA organice la empresa con todos sus departamentos como instrumentos necesarios de control.



⁸⁰ Ibid., p. 75

Como se ha mencionando es necesario un proceso lógico en la consecución de metas para lograr la mayor rentabilidad de la empresa, así los fundamentos de la organización deben ser:

1. Reflexionar sobre planes y objetivos
2. Establecer cuáles son las principales tareas
3. Destinar recursos e instructivos
4. Evaluar los resultados de las estrategias organizativas implementadas
5. Dividir las principales tareas en subtareas

En este sentido, se estructura la metodología a partir de dos (2) aspectos empresariales que deben ser plenamente evaluados para optimizar la calidad de IWANNA, los cuales son: fundamentos de la organización y estructura de la organización

1. **Fundamento de la organización:** La siguiente tabla busca medir el desempeño de la persona encargada del manejo administrativo en el desarrollo de su gestión, por lo tanto es un indicador por eficiencia, el cual sí se desarrolla plenamente va a permitir un mejor funcionamiento de los Departamentos.

Tabla 6. Fundamentos de la organización

ACTIVIDADES	DEPARTAMENTO: _____			
	¿Cuáles son?	¿Cómo se deben realizar?	¿Cuándo se deben llevar a cabo?	¿Por qué se deben desarrollar?
Diseñar planes y objetivos	1. 2. 3. 4. 5.			
Establecer diferentes tareas	1. 2. 3. 4. 5.			
	1.			

Destinar recursos para las actividades	2. 3. 4. 5.			
Evaluar los resultados	1. 2. 3. 4. 5.			
Realizado por:				
Observaciones:				

Fuente: Autores

Explicación: En el caso hipotético de que las actividades a desarrollar no sean más de cinco la calificación a obtener sería ciento veinte puntos, de acuerdo a la siguiente distribución:

AVTIVIDAD	CANTIDAD DE ACTIVIDADES	PUNTAJE	RESULTADO
Diseñar planes y objetivos	Cinco actividades cumplidas	30	
Establecer diferentes tareas	Cinco actividades cumplidas	30	
Destinar recursos para las actividades	Cinco actividades cumplidas	30	
Evaluar los resultados	Cinco actividades cumplidas	30	
TOTAL	120 puntos		

Se entiende que a mayores tareas realizadas es mayor el puntaje, lo que sugiere que el departamento va a optimizar su funcionamiento.

2. **Estructura:** De otro lado, dentro de la estructura de la organización se deben tener en cuenta:

- a. Estructura jerárquica
- b. Estructura por departamentos
- c. Estructura por funciones

d. Estructura por productos

Tabla 7. Estructura de la Organización

		ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO	OBSERVACIONES	PROPUESTAS
1. Estructura Jerárquica	a. Existen los cargos administrativos					
	b. Existe el perfil calificado para manejar cada cargo					
	c. Existe el manual de funciones					
	d. Existe el organigrama de la empresa					
2. Estructura por departamentos	a. Existe el Departamento de Personal y relaciones Industriales					
	b. Existe el departamento de producción					
	c. Existe el Departamento Contable y Financiero					
	d. Existe el Departamento Comercial.					
3. Estructura por funciones	a. Existe claridad en el desempeño de las funciones					
	b. Cuenta el trabajador con la asesoría necesaria cuando le asiste alguna duda con referencia a su cargo					
	c. Cuenta con la capacitación necesaria					
	d. Se encuentra en un lugar visible el manual de funciones					
	a. Existe el manejo adecuado del					

4. Estructura por productos	producto				
	b. Existe un almacenamiento correcto de los productos				
	c. Se cuenta con los insumos necesarios para la producción de la comida en general.				
	d. Se realizan todos los procesos para la elaboración de los productos que ofrece IWANNA				
Realizado por:					

Fuente: Autores

Explicación: Se evalúa la existencia jerárquica de la organización, cada división tiene 60 puntos para un total de 240.

DIVISIÓN	CANTIDAD DE DIVISIONES	PUNTAJE	RESULTADO
Estructura jerárquica	Cuatro aspectos cumplidos	60	
Estructura por departamento	Cuatro aspectos cumplidos	60	
Estructura por funciones	Cuatro aspectos cumplidos	60	
Estructura por productos	Cuatro aspectos cumplidos	60	
TOTAL	240 puntos		

Dado lo anterior se deduce que la estructura en total juega un papel importante en cuanto a que de acuerdo a sus divisiones así se cumplirán las metas para el puntaje

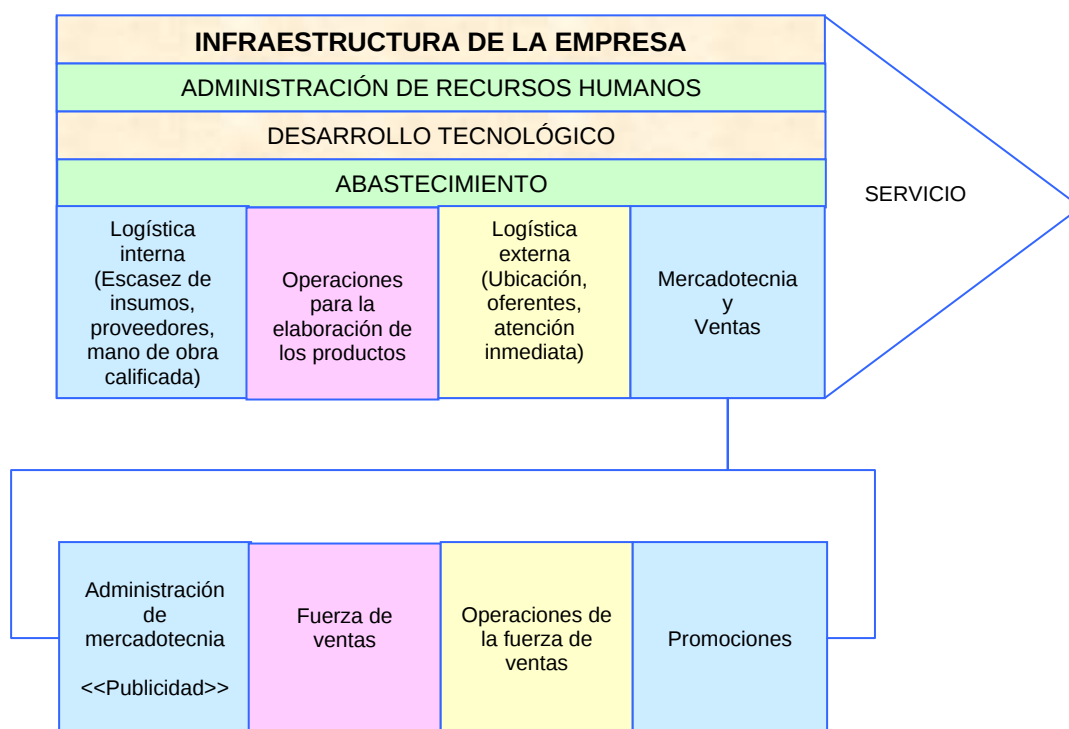
Mapas estratégicos

En estas rondas de Planeación, la dirección debe lograr que exista una sincronización entre todas las áreas administrativas y de negocio, con el objetivo de cumplir su Objetivo general. Esto se realiza con la creación de Mapas estratégicos que logren

almacenar de forma coherente las estrategias formuladas por cada uno de los responsables de área, dando como resultado final el cumplimiento del Objetivo General de la compañía.

Para tal fin, la cadena de valor puede ser una buena herramienta, pues la misma permitiría constantemente recordar en que se esta fallando para darle una solución pronta y efectiva, sin que las fallas lleguen a perjudicar el buen funcionamiento de la organización y afectar sus deseos de expansión (Véase gráfica 11).

Gráfica 11. La cadena de valor y la ventaja competitiva de IWANNA Ltda.



Fuente: autores

Comunicación

Las estrategias formuladas por cada una de las áreas de la organización deben ser del pleno conocimiento de quienes componen la empresa, para esto es necesario realizar sesiones de capacitación en donde el responsable de cada área reúna su fuerza de trabajo y explique detalladamente el objetivo de la compañía y el de su área, con miras a lograr la optimización de su ejercicio laboral. IWANNA tiene la ventaja de ser una microempresa lo cual facilita la circulación de información entre cada uno de sus colaboradores, facilitando sus tareas diarias posibilitando el logro de sus objetivos personales dentro de la organización.

Una de las mejores áreas a nivel de ambiente laboral y procesos es Recursos Humanos, es de destacar que las personas dentro de IWANNA se sienten a gusto en sus labores, sin embargo se propone para la compañía crear planes de carrera para cada uno de sus colaboradores, esto con el fin de definir el futuro de la organización a nivel de posiciones Gerenciales y Operacionales, esto es muy importante si se tiene en cuenta la expansión de la compañía en el mercado local.

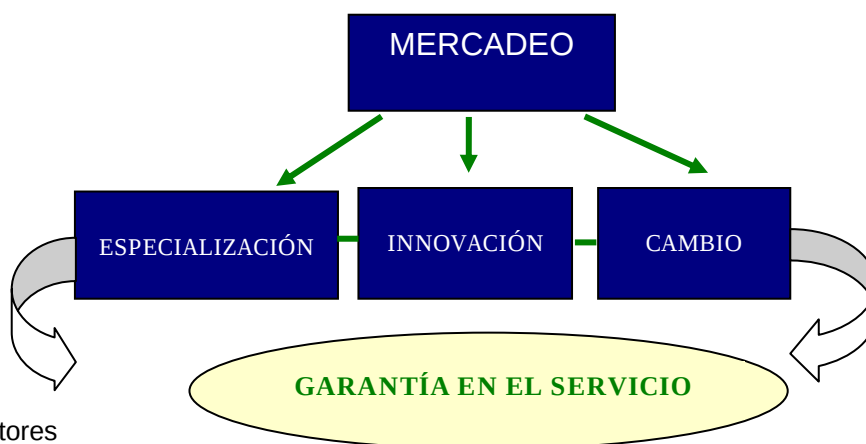
Mercadeo

A nivel mas profundo, es indispensable que exista una reingeniería en los procesos que componen el área de mercadeo, con el objetivo de tener una visión mas clara de la aceptación de los productos dentro del mercado actual, esto para prevenir pérdidas en la producción y en el mercado. Adicionalmente lograr una caracterización de los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, de manera que se obtenga un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial.

IWANNA debe contar con la fuerza de ventas necesaria a través de un portafolio de servicios, que logre penetrar nuevos mercados y cautivar clientes potenciales de los

diferentes; en este momento y a pesar de contar con el respaldo de sus clientes, debe procurar llegar a más sectores de la ciudad, esto le permitirá continuar con la solidez empresarial que la ha caracterizado y pensar en la posibilidad de contar con más clientes que le ayuden a jalonar nuevas oportunidades en el mercado. Para ello debe trabajar variables muy precisas como:

- a. **Especialización:** IWANNA, cuenta con un procesamiento de los alimentos, basado en procesos confiables y amparados por las normas técnicas en el manejo de los mismos ofrecidas por el INVIMA; esto le permitirá posicionarse mejor en el mercado especializándose día a día en la hamburguesa a la parrilla y jalonando productos como las alas e IWANNA DOG.
- b. **Innovación:** En la búsqueda del crecimiento IWANNA es una organización que constantemente esta dispuesta a innovar e implementar nuevas tecnologías, procesos y servicios; esto le permitirá cierto nivel de confianza a los futuros clientes corporativos.
- c. **Diversificación:** Además del crecimiento IWANNA dispone como regla general de la diversificación de sus servicios con miras a ofrecer una constante innovación en los mismos, lo que le brindará a sus clientes la confianza de ir con frecuencia a comer y llevar nuevos clientes, como garantía de una organización estable.



Fuente: Autores

Financiamiento

El área financiera de la compañía tiene un sistema desarrollado que le permite obtener cifras confiables, sin embargo tiene un retraso en la velocidad de la información, lo cual afecta directamente a toda la compañía, por el tema mencionado en el punto 1 de esta propuesta, lo cual podrá ser solucionado, siempre y cuando sea implementado este Data Warehouse.

CONCLUSIONES

1. Es pertinente que las empresas sigan las teorías expuestas en cuanto a direccionamiento estratégico, las cuales contienen las bases teóricas para lograr un mejor crecimiento empresarial.
2. El direccionamiento estratégico constituye una herramienta de solución, que puede identificar puntos críticos de la empresa y de esta manera, se puede ofrecer soluciones prontas y efectivas.
3. Planear significa organizar, direccionar y controlar todas las funciones o tareas de una empresa; por eso, es importante que las organizaciones sin importar el tamaño que tengan siempre deben contar con esta herramienta.
4. La persona que dirige la empresa llámese gerente, director, administrador, debe estar totalmente familiarizado con el entorno en el que se desenvuelve, por eso, debe conocer de cerca los planteamientos expuestos por Sallenave y Drucker y demás pensadores de la administración; quienes a lo largo del tiempo han esgrimido teorías, conceptos, modelos que permiten un mejor accionar en el manejo de las empresas.
5. EL diseño e implementación de un programa de Direccionamiento Estratégico dentro de IWANNA Ltda., trae como resultado la optima sincronización entre cada una de sus área administrativas y de negocio, llevando a la empresa a un nivel superior en cuanto a estándares de procesos y sistemas de administración. Creando en ella un valor agregado que será de gran ayuda en el momento de expandir su negocio a nivel local.

6. El Direccionamiento Estratégico, basado en una Gestión de Calidad, trae como beneficios la alineación de procesos y sistemas, enfocados a la cultura empresarial generando excelentes resultados a nivel de incremento de volumen de negocio y reducción de costos, sin afectar los precios y calidad de los productos.
7. El éxito de la implementación de un programa de Direccionamiento Estratégico se basa en lograr aplicar en conjunto cada uno de sus elementos, sin omitir ninguno de estos por lo simple que este se vea.
8. No importando que tan bueno sea el producto, servicio al cliente, calidad o precio; si no existe una coordinación entre cada una de estas tareas puede generar que el ciclo de vida de una empresa se reduzca de forma considerable, ya que puede convertir sus tareas en procesos robusto y sin dinamismo, lo cual genera barreras de entrada a nuevos nichos de mercado.
9. En el entorno en el que se desempeña IWANNA Ltda., no solo es indispensable la idea de negocio, sino exige tener el conocimiento de aspectos legales, que puedan poner en claro las restricciones que un negocio de comidas debe tener en cuenta al momento de iniciar sus operaciones en el mercado Colombiano.
10. La metodología utilizada como método de investigación, fue de gran ayuda para el éxito de este trabajo de investigación, logrando la obtención de aspectos de suma importancia para la organización, los cuales eran desconocidos por las directivas. Adicionalmente, se logró tener una perspectiva de la opinión de los colaboradores de IWANNA frente al funcionamiento de la empresa.
11. IWANNA como organización posee ventajas en las áreas de recursos humanos y producción, debido al buen estado de ánimo que sus colaboradores tienen frente al trabajo que desempeñan en la organización y la proyección profesional que tienen dentro de ella a corto plazo; sus productos son de una alta calidad y son entregados

con un excelente servicio al cliente. La dirección esta compuesta por una fuerza de trabajo joven y emprendedor, posicionándola a un nivel creativo y con inclinación a tomar riesgos, lo cual es positivo para una empresa que se encuentra en un sector saturado y con pocos productos sustitutos.

12. El factor Tecnología de Información dentro de IWANNA es una desventaja notoria en la sinergia de sus procesos, afectando directamente al área financiera y en consecuencia a todas las demás.
13. El ambiente global hace que las empresas continuamente se estén actualizando y trabajen de acuerdo a los nuevos esquemas de negocios sin perder su esencia, y la evaluación y medición de una empresa por medio de las matrices analizadas en este trabajo es una forma de mostrarle a la empresa el nuevo entorno y los aspectos que debe fortalecer y hacer frente para ser más competitiva.
14. En el desarrollo del trabajo se pudo analizar que por los niveles de competencia que contiene el sector, es necesario que las pequeñas y medianas empresas evalúen su posición y estén dispuestas a generar cambios en la manera de gestionar su negocio ampliando su publicidad, bajando costos, mejorando el nivel tecnológico y haciendo más presencia en el mercado.
15. La división del trabajo se aplica generalmente al trabajo administrativo, pero la organización necesita la coordinación de esfuerzos si se desea obtener un propósito común. La coordinación es una consecuencia necesaria de la organización; la ausencia de coordinación es desorganización. El rango jerárquico de los ejecutivos proporciona un medio para la coordinación en la acción administrativa y las decisiones opuestas o contradictorias.
16. Los autores del presente proyecto se muestran orgullosos de poder decir que el tiempo ocupado en su realización no fue en vano ya que el aprendizaje obtenido

tanto de la Universidad como de la investigación para el mismo ha conducido a la creación de otro punto de venta IWANNA, situado en el Parque Central Bavaria del Centro de la ciudad de Bogotá, el cual fue abierto al público el día 4 de Mayo del presente y hasta el momento ha arrojado excelentes resultados tanto económicos como satisfacciones a nivel personal.

17. De esta manera, los autores sienten una gran responsabilidad y un gran orgullo de haber logrado este gran trabajo investigativo que ha llevado a IWANNA LTDA a entrar en un sector competitivo con herramientas claras y precisas, asegurando su crecimiento.

RECOMENDACIONES

Después del análisis realizado en cada una de las variables propuestas anteriormente, por intermedio de las herramientas descritas y aplicadas a cada uno de los procesos de la compañía, se puede detectar los siguientes puntos relacionados a la teoría del Direccionamiento Estratégico mencionada en el Marco Teórica del actual Trabajo de Investigación:

1. Es evidente que la compañía carece de una sinergia entre sus áreas administrativas y/o operativas, lo cual ha causado un estancamiento en adquisición de información oportuna y certera que pueda evitar complicaciones a nivel de desempeño de productos dentro del mercado actual. A largo plazo, este trabajo independiente de cada una de sus áreas puede generar un pesadez en la estructura organizacional de la compañía, convirtiéndola en una organización sin dinamismo y poco flexible al momento de ingresar a nuevos nichos del mercado.
2. Los resultados obtenidos en la mayoría de las variables internas de la organización son positivos, dando a entender el buen funcionamiento de las directivas hacia adentro de la compañía, donde se puede ver claramente un Recurso Humano talentoso, y procesos de producción eficientes. Sin embargo, no existe un control permanente de factores externos que puedan afectar a la compañía, tales como efectos macroeconómicos o tendencias del mercado, esto por causa de la ineficiencia en la planeación estratégica que tiene la organización en el momento de proyectar sus actividades anuales, por falta de sistemas tecnológicos que logren una sincronización entre cada una de sus divisiones.
3. De acuerdo a los estados financieros de la compañía, se refleja que esta posee unas fianzas sanas y con buena proyección debido al buen impacto que IWANNA a obtenido en el transcurso de su ciclo de vida en el mercado actual, lo cual refleja el

crecimiento de su negocio en porcentajes similares a sus competidores, los cuales son en gran parte entes activos en el segmento por varios años antes del ingreso de IWANNA.

4. Es de notar el buen impacto que ha tenido sus principales productos dentro de la cadena de valor de la compañía y en su clientela. Sin embargo, se resalta que es posible que el 100% de sus productos logren adquirir este status que han obtenido sus dos principales productos, esto a través de una efectiva comunicación entre la producción, la dirección y el área de mercadeo.
5. Definitivamente, IWANNA esta en proceso de expansión que requiere de un Direccionamiento Estratégico dentro de sus actividades Administrativas, lo cual lleve a la compañía a obtener estrategias a mediano y largo plazo que la conduzcan al posicionamiento de su marca y productos en el mercado actual.
6. Implementar un sistema de información único, el cual logre almacenar y alinear toda la información financiera y de producción en una sola base de datos, lo cual permita a la dirección obtener a tiempo real el estado actual de la compañía, en términos de rendimientos y volumen de negocio.
7. Basados en la implementación del Data Warehouse mencionado anteriormente, se debe asignar fechas en las cuales las áreas de la compañía realicen una Planeación Estratégica, la cual este basada en la creación de objetivos enfocados en la Visión de la compañía y que sean soportados por estrategias. Adicionalmente, estas estrategias deben estar alineadas con una Planeación Operativa en la cual se plante el como y cuando se va a realizar dichas estrategias, soportadas con valores de Volumen, Costos y Gastos.
8. En estas rondas de Planeación, la dirección debe lograr que exista una sincronización entre todas las áreas administrativas y de negocio, con el objetivo de

cumplir su Objetivo general. Esto se realiza con la creación de Mapas estratégicos que logren almacenar de forma coherente las estrategias formuladas por cada uno de los responsables de área, dando como resultado final el cumplimiento del Objetivo General de la compañía.

9. Luego de ser aprobados los presupuestos y las estrategias de cada una de las áreas de la compañía, se debe establecer indicadores de Gestión que logren generar un control sobre las medidas a implementar por cada uno de los responsables de las áreas. Esto con el fin de asegurar el cumplimiento de las metas de la organización, y en caso de inconvenientes implementar medidas preventivas o en su defecto correctivas, que logren solucionar la situación de forma oportuna y eficiente.
10. Las estrategias formuladas por cada una de las áreas de la organización deben ser del pleno conocimiento de cada uno de los miembros que la componen, para esto es necesario realizar sesiones de capacitación en donde el responsable de cada una de sus áreas reúna su fuerza de trabajo y explique detalladamente el objetivo de la compañía y el objetivo específico que su área debe comprometerse a lograr dentro del objetivo general. IWANNA tiene la ventaja de ser una microempresa lo cual facilita la circulación de información entre cada uno de sus colaboradores, esto con el objetivo de alinear a cada uno de sus colaboradores en una misma vía de negocio, lo cual les facilitara sus tareas diarias y será mas sencillo lograr sus objetivos personales dentro de la organización.
11. A nivel mas profundo, es indispensable que exista una reingeniería en los procesos que componen el área de mercadeo, con el objetivo de tener una visión mas clara de la aceptación de los productos dentro del mercado actual, esto para prevenir perdidas en la producción y en el mercado. Adicionalmente lograr una caracterización de los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, de manera que se obtenga un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial.

12. En cuanto a la producción, aunque IWANNA tienen en esta área procesos eficientes y bien definidos, es necesario la implementación de indicadores que reflejen el desempeño periódico de los locales, con el objetivo de controlar su desempeño y obtener la información necesaria para plantear estrategias futuras que sirvan en la expansión de su negocio.
13. Una de las mejores áreas a nivel de ambiente laboral y procesos es Recursos Humanos, es de destacar que las personas dentro de IWANNA se sienten a gusto en sus labores, sin embargo se propone para la compañía crear planes de carrera para cada uno de sus colaboradores, esto con el fin de definir el futuro de la organización a nivel de posiciones Gerenciales y Operacionales, esto es muy importante si se tiene en cuenta la expansión de la compañía en el mercado local.
14. Se recomienda que la Universidad genere espacios culturales, en lo que los estudiantes de manera didáctica puedan mostrar el accionar de las diversas herramientas que ofrece la administración para gestionar una empresa.

BIBLIOGRAFIA

BELTRÁN J: Jesús M. Indicadores de Gestión. Segunda edición. Bogotá, D.C: 3R editores. 1998.

BELLO P. Carlos. Manual de producción aplicado a las PYME. 2ª ed. Colombia: Ecoe Ediciones. 2006. p. 329

CHASE A. Jacobs. Administración de producción y operaciones. 8ª ed. Bogotá, D.C: McGraw Hill. 2001.

DANE (2006). Cuentas Económicas Departamentales.

DAVID E., Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª ed. México: Pearson. Prentice Hall. 2003

Desarrollo organizacional. Disponible en:
http://es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_organizacional

Diagnóstico estratégico organizacional. Disponible en:
<http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>

DOMINGUEZ. Gerardo. Indicadores de Gestión. 2 ed. Medellín: 3R editores. 1998.

DRUCKER, Peter. Planeación Estratégica. México : McGraw-Hill, 1999.

ECHARRIALA. José Miguel. Prospectiva y estrategia: una relación simbiótica. Diciembre 19 de 2002. Disponible en:
www.dste.ua.es/prospectiva/Ponencias/ponencia%20jmEcharri.doc

EL COLOMBIANO. La compra de rica rondo, una jugada maestra de Noel. Por: Francisco Javier Arias R. Sección oferta y demanda. Domingo 27 de enero de 2005. Medellín.

Entrevista a Peter Drucker creador del Management. Las empresas deben liderar el cambio, no la innovación. Por: Javier Huertas. Octubre 16 de 2003. Disponible en: <http://latinamerica.dpi.org/documents/4DRUCKERP-ENTREVISTALasempresas.doc>

FRANKLIN F. Enrique. Auditoria Administrativa. México: McGraw Hill. 2000.

GARET, Jones y HILL, Charles. Administración estratégica. México: McGraw -Hill, 1999.

Glosario de términos. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/rab-pe/glosario.htm>

HILL, Charles y JONES, Gareth. Administración estratégica, un enfoque integrado. 3ª ed. México: McGraw- Hill, 1999.

Indicadores de Gestión. Disponible en: Web:

JANY C. José Nicolás. Gerencia Comercial. Un enfoque operativo. Bogotá, D.C: Fondo educativo panamericano. 2005.

KOONTZ. Harold. Administración una perspectiva global.10ª ed. México: Mc Graw Hill. 1996.

MARTÍNEZ, Héctor. Tendencias de la producción y consumo de carnes en Colombia y el mundo (1961–2001). Documento Agrocadenas No.26. Bogotá D.C: DANE. Septiembre de 2002.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. La cadena de la carne bovina en Colombia. Una mirada Global de su estructura y dinámica 1991 - 2005. Documento de trabajo No. 73. Colombia. 2005.

Modelo de gestión integral por calidad. Disponible en: <http://www.cgh.org.co/quienes/gestion.htm>

MONTOYA R. Iván. El direccionamiento estratégico y su aplicación en los sistemas complejos y en la gerencia ambiental. En: Revista Innovar de ciencias administrativas y sociales. No. 21. Julio – Diciembre de 2003. p.82. Disponible en: http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-32443801_ITM

PÉREZ. Gerson. Los Ciclos Ganaderos en Colombia, 1950–2001. Documentos de Trabajo sobre Economía Regional del Banco de la República. No. 46. Junio de 2004.

Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.aceproject.org/main/espanol/em/emd01.htm>

Planeación Estratégica. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/asp>

PORTER, Michael E. Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. España: DEUSTO. 1999.

RESTREPO. Álvaro. ¿Será que somos capaces de mejorar la extracción? Revista: Colombia Ganadera. Año 3, No.7. 2005.

ROMERO C. José Antonio. Gerencia estratégica. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/gerestjar.htm>

SALLENAVE. Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Norma. 1998.

STONER, James y FREEMAN, Edward. Administración. México: Prentice Hall, S. A., 1999.

Suenan alarmas en medio de la fiesta del mayor consumo. Disponible en:
<http://www.rgs.gov.co/noticias.shtml?x=17856>

VEGA A. Rosa Lidia. Le relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. Disponible en:
http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci09606.htm

\$5,3 billones, “bocado” en el 2006 de los restaurantes. Portafolio. Disponible en:
<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/Prensa/PrensaNacional/Febrero7-8.doc>

ANEXO A

CUESTIONARIO

Apreciado Cliente de la manera más atenta le solicitamos se sirva diligenciar la siguiente encuesta, la cual ha sido diseñada con el fin de prestarles un mejor servicio.

18. ¿Por qué es cliente de IWANNA?

- a. Precios _____
- b. Servicio _____
- c. Productos _____
- d. Ubicación _____
- e. Todas las anteriores _____

19. ¿De los productos que ofrece IWANNA, cuál es el que más consume?

- a. Hamburguesas _____
- b. Alitas _____
- c. Perros _____
- d. Sándwich _____
- e. WRAP de pollo _____

20. ¿Le parece que los precios que maneja IWANNA son buenos?

SI ____ NO ____

21. ¿Le gusta la ubicación de IWANNA y la forma como esta diseñado el establecimiento?

SI ____ NO ____

22. ¿Ha detectado que las personas que trabajan en IWANNA, lo hacen de manera coordinada, ágil y amable?

SI ____ NO ____

23. ¿Cuándo hace su pedido lo atienden con inmediatez?

SI ____ NO ____

24. ¿De las siguientes empresas de la competencia con cuál se identifica más?

- a. McDonalds _____
- b. Wimpy _____
- c. Burguer King _____
- d. Presto _____

e. Hamburguesas del Corral ____

25. ¿Le gustaría que IWANNA tuviera página en Internet, por medio de la cual ofreciera sus productos y domicilios?

SI ____ NO ____

26. ¿Pensaría en contratar con IWANNA algún evento de grandes proporciones, para que cubriera las necesidades alimenticias del mismo?

SI ____ NO ____

27. ¿Le gustaría conocer otros puntos de venta de IWANNA, por ejemplo: en el centro de la ciudad, en la zona industrial, en el parque de la 93?

SI ____ NO ____

Gracias por su colaboración