

PAN Y MANTEQUILLA LUNCH

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero de Alimentos

Por:

María Camila Pineda Giraldo

Asesora

MsC. Blanca Lucia Cardona

Ingeniería Química

Corporación Universitaria Lasallista

Facultad de Ingeniería

Ingeniería de Alimentos

Caldas

2017

Tabla de Contenidos

Introducción	6
Planteamiento del Problema	8
Justificación	10
Modelos Para la Creación de Planes Estratégicos.....	11
Metodología Para la Creación del Plan Estratégico	13
Herramientas para la Formulación de un Plan Estratégico.....	14
Misión.....	15
Formato para la construcción de la Misión.....	15
Visión	16
Valores.....	16
Objetivo Estratégico	17
Análisis Interno y Externo	18
Cadena de Valor	20
Matriz de Participación	21
Las 5 Fuerzas de Porter	21
PEST	22
Identificación de la Estrategia	23
Matriz CAME.....	24
Formatos para el desarrollo del Plan Estratégico	24
Herramientas para el Seguimiento y Control.....	25
Referencias.....	26
Apéndices	28

Lista de Figuras

Figura 1. Valores de la iniciativa empresarial Pan & Mantequilla. Elaboración propia.	6
Figura 2. Modelos de crecimiento actual y propuesto para la iniciativa empresarial Pan & Mantequilla. Elaboración propia.	8
Figura 3. Construcción de la fase 1 del plan estratégico de Pan & Mantequilla. Elaboración propia	12
Figura 4. Construcción de la fase 2 del plan estratégico de Pan & Mantequilla. Elaboración propia	13
Figura 5.. Construcción de la fase 2 del plan estratégico de Pan & Mantequilla. Elaboración propia	14
Figura 6. Estructura piramidal para el cumplimiento de la Misión y Visión de Pan & Mantequilla. Tomado de Andalucía Emprende.....	19
Figura 7. Estructura del análisis PCI y POAM.....	20
Figura 8.Cadena de Valor de M.E. Porter. Fuente Ceipa Business School	21
Figura 9. Matriz de Participación BCG. Tomado de http://www.matrizbcg.com/ ...	23
Figura 10. Construcción de las estrategias competitivas Pan & Mantequilla. Tomado de Andalucía Emprende.....	24
Figura 11. Balance Score Car - Cuadro de Mando Integral herramienta disponible en https://www.andaluciaemprende.es/	25

Lista de Apéndices

Apéndice A	28
------------------	----

Lista de Tablas

Tabla 1. Formato para el diligenciamiento de la Misión de Pan & Mantequilla	16
Tabla 2. Formato para el diligenciamiento de la Visión de Pan & Mantequilla	16
Tabla 3. Formato para el diligenciamiento de los Valores de Pan & Mantequilla..	17
Tabla 4. Formato para el diligenciamiento de los objetivos estratégicos de Pan & Mantequilla	19

Introducción

La mayor satisfacción que se tiene a la hora de preparar, atender y compartir con las personas alrededor de un plato, es el poder lograr la satisfacción, crear lasos y establecer relaciones duraderas con nuestros amigos, clientes y familiares. Pan & Mantequilla, nace con el ánimo de mejorar la oferta gastronómica soportada en un servicio de calidad y buena atención, ajustándose a las necesidades diarias básicas de alimentación y economía de la comunidad universitaria observadas por un largo periodo en calidad de estudiantes dentro de la institución.



Pan & Mantequilla, es una alternativa gastronómica para la comunidad Lasallista, soportado en:

-  Satisfacción del Cliente
-  Limpieza
-  Servicio
-  Tranquilidad

Figura 1. Valores de la iniciativa empresarial Pan & Mantequilla. Elaboración propia.

Es por esto que, en diciembre del 2016, dos estudiantes del programa de Ingeniería de Alimentos, proponemos la creación de un espacio que permitiera

poner en práctica los conocimientos adquiridos durante nuestra formación. Inicialmente la idea nos parecía complicada materializarla; dado que los servicios y oferta gastronómica en la Corporación no habían sido constantes, su calidad, variedad e innovación ha sido calificada como uno de los puntos a mejorar en las evaluaciones realizadas por los estudiantes durante los últimos 10 años.

Sin embargo, la idea seguía en su proceso de materialización, la pregunta era muy clara en qué lugar de la Corporación se debía ubicar que permitiera un diseño adecuado para prestar el servicio de alimentación. Solo había disponibilidad de ubicar nuestra propuesta gastronómica en el Bloque A; no podemos negar que la idea de ubicarnos en este lugar no era de nuestro agrado, un cafetín que desde hacía 5 años estaba desocupado, solitario y frío en un bloque que para muchos verían morir nuestra iniciativa en menos de dos meses. Por cosas del destino bien o mal no podemos decirlo hoy, pero ubicarnos en el Bloque A ha sido la mejor oportunidad y reto que nuestra profesión nos haya planteado; es que tratar de competirle en igualdad de condiciones al restaurante de la cafetería central que posee todas las comodidades no es tarea fácil, pero hoy lo estamos demostrando y llegamos para quedarnos y ser un referente gastronómico; no en vano la diversa competencia ha copiado algunos de nuestros platos.

Planteamiento del Problema

De acuerdo con lo expuesto por Whitfield, J. (2009), lo más delicado en todo proceso de emprendimiento es que estos presentan un comportamiento denominado curva S, en donde las nuevas iniciativas experimentan un crecimiento lento en su primera fase 1 llamada de aprendizaje o emergente, una segunda fase 2 de un crecimiento rápido (temprano) negocios novedosos, una fase 3 de maduración y la última fase por la cual está pasando la iniciativa Pan & Mantequilla una fase de saturación y obsolescencia en cuanto a la participación y cuota de mercado; es decir no se está evidenciando nuevos crecimientos; sino por el contrario se evidencia una ralentización de los ingresos.

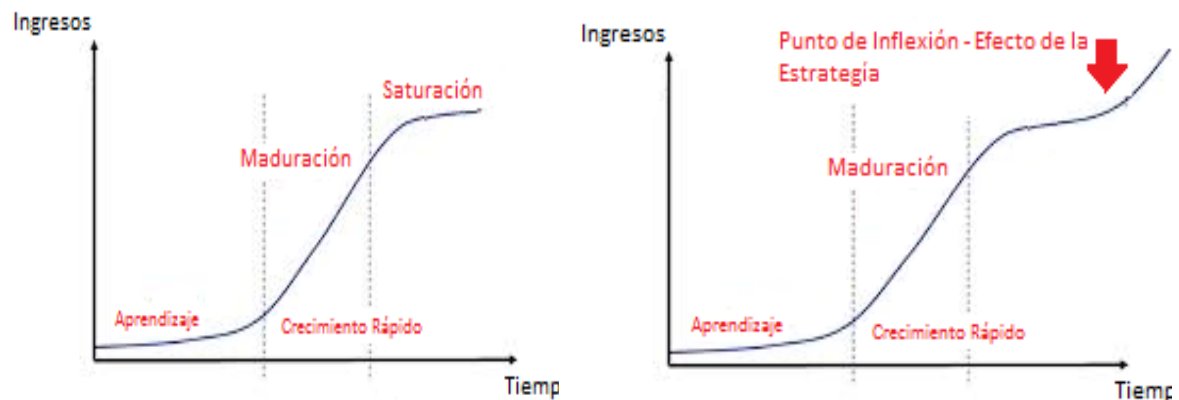


Figura 2. Modelos de crecimiento actual y propuesto para la iniciativa empresarial Pan & Mantequilla. Elaboración propia.

(Comportamiento constante). Lo que se pretende con la formulación de las herramientas para la construcción del Plan Estratégico, es lograr que la curva en S en la cual se encuentran actualmente los ingresos, derivados de los productos o servicio; logren un punto de inflexión, que permitan dar elementos efectivos

para el impulso de nuevas estrategias de innovación, buscando mayor competitividad en el mercado.

Justificación

Pan & Mantequilla, ya se encuentra en funcionamiento; todo proceso de emprendimiento es necesario realizar un Plan de Fortalecimiento en diversas áreas que son necesarias y se deben identificar a medida que se está aprovechando la oportunidad de aumentar la participación en la cuota de mercado, basándonos en los comentarios y percepción por parte de nuestros clientes.

En las iniciativas de emprendimiento es necesario evaluar y tomar correctivos que deben ser atendido en la brevedad del tiempo, durante la operación se han identificado diversos aspectos que deben ser fortalecido para continuar en el posicionamiento de Pan & Mantequilla, por lo cual es necesario establecer un Plan Estratégico de intervención y fortalecimiento empresarial; la pregunta es cual modelo es el indicado para iniciativas en el área de restaurantes (servicio de mesa & bar).

La planeación es muy importante, ¿pero en qué consiste realmente? Muy simple, planear es decidir ahora lo que haremos más adelante, especificando entre otras cosas cómo y cuándo lo haremos. Sin un plan no podremos realizar las cosas en forma eficiente y adecuada, puesto que no sabemos lo que ha de hacerse ni cómo llevarlo a cabo. En la planeación estratégica, los administradores adecuan los recursos de la organización a sus oportunidades de mercado a largo plazo. El hecho de que la planeación estratégica tenga una perspectiva a largo plazo no significa que los planes puedan ser desarrollados o ejecutados de una manera lenta. Hace algunos años,

el término ventana estratégica fue sugerido para describir la cantidad limitada de tiempo que coincidía entre los recursos de una compañía y la oportunidad de un mercado particular. Por lo común, la ventana está abierta sólo de manera temporal. Por lo tanto, una compañía debe estar dispuesta a moverse rápida y decisivamente cuando se abre una ventana estratégica. (Stanton, 2004).

Modelos Para la Creación de Planes Estratégicos

Para dar inicio a la propuesta de desarrollo del Plan Estratégico, adoptaremos el modelo propuesto por STANTON, ETZEL Y WALKER (2004), que plantean como primera fase seguir el esquema propuesto en la figura 1. Que servirá como línea base para la construcción del plan estratégico de Pan & Mantequilla, el cual se puede observar en la figura 2 y 3, que comprenden la planeación estratégica del área de marketing, la iniciativa empresarial tiene como objetivo o plan de fortalecimiento, aumentar la participación de la cuota actual y posicionarse como una alternativa en la oferta gastronómica. Aumentar la participación, ocasionara unos desafíos en cuanto al diseño y reestructuración de algunas áreas dentro de las instalaciones, manejo de proveedores, control de inventarios y espacio para la atención de los clientes.

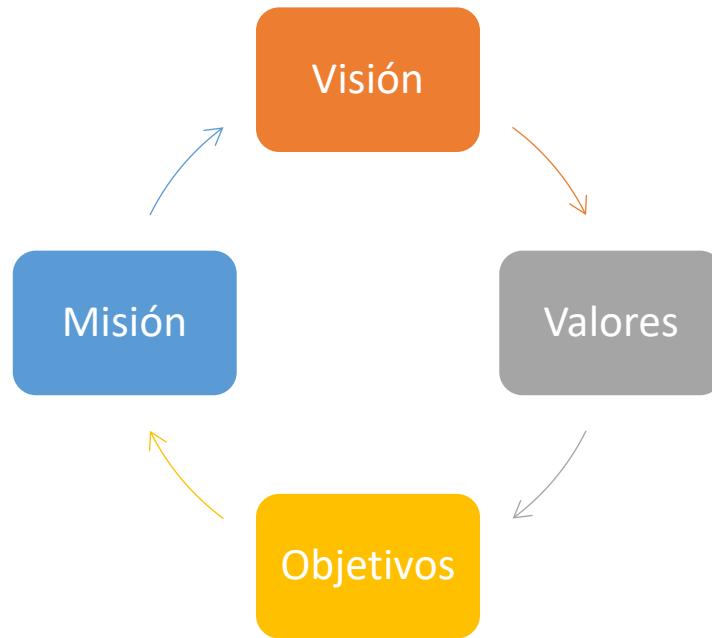


Figura 3. Construcción de la fase 1 del plan estratégico de Pan & Mantequilla.
Elaboración propia

El modelo propuesto consta de tres fases que debe dar respuestas al nuevo escenario de intervención, como objetivo fundamental de este trabajo. Se ha planteado la formulación del Plan Estratégico y las herramientas que deben ser implementados por el grupo de emprendedoras para la consecución de los objetivos planteados en el diagnóstico inicial.

En la tercera fase se tiene contemplado, la identificación de los factores externos (PEST), la identificación de la estrategia y la matriz CAME. Son los elementos fundamentales que dan origen al Plan anual de mercadeo para posicionar la iniciativa empresarial y aumentar la cuota de participación en el mercado.

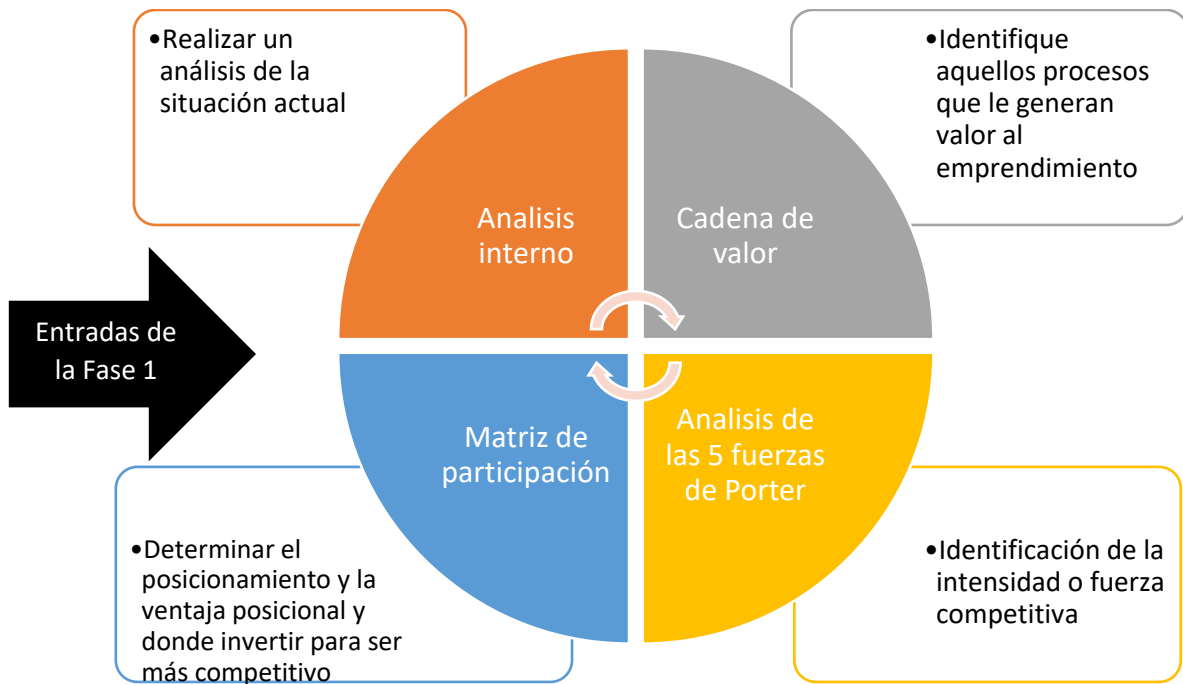


Figura 4. Construcción de la fase 2 del plan estratégico de Pan & Mantequilla.
Elaboración propia

Metodología Para la Creación del Plan Estratégico

Para la construcción del Plan Estratégico, también conocido como Plan de Intervención o Mejoramiento, utilizaremos la metodología utilizada por el Gobierno de la Provincia de Andalucía (España). En su programa Andalucía Emprende¹, programa modelo a nivel de Europa en la formación de emprendedores y fortalecimiento empresarial. Para este Plan de Fortalecimiento plantearemos las siguientes etapas para su realización: (1) Herramientas para la Formulación de un

¹<https://www.andaluciaemprende.es/herramientas-de-gestion/estrategia-empresarial/>

Plan Estratégico. (2) Creación de cuadros de Mando Integral. (3) Análisis de la Competencia.

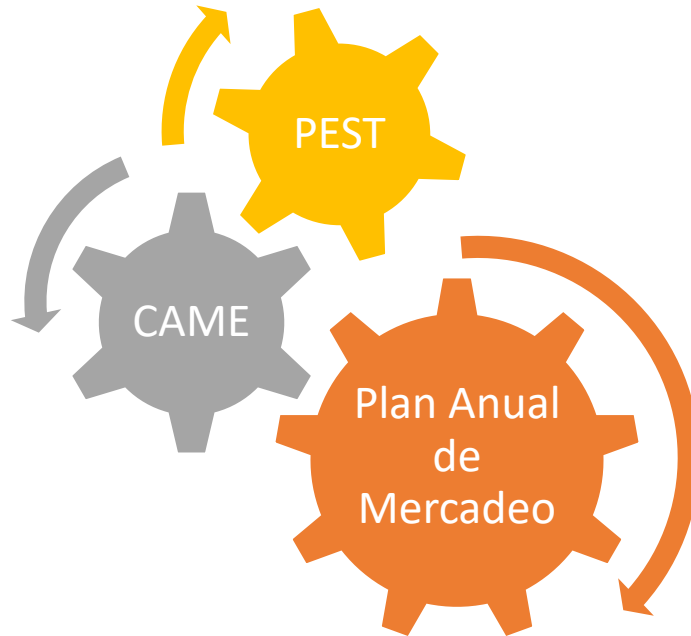


Figura 5.. Construcción de la fase 2 del plan estratégico de Pan & Mantequilla.
Elaboración propia

Herramientas para la Formulación de un Plan Estratégico

Un Plan de Fortalecimiento es una herramienta con al cual los emprendedores y las compañías identifican y diseñan las estrategias competitivas que permitan el posicionamiento competitivo en el mercado, para este caso el aumento de la participación en el mercado de Pan & Mantequilla. En un Plan de Fortalecimiento se identifican tres aspectos importantes en las empresas:

- La situación actual de la empresa.
- El futuro empresarial de la empresa.

- Las estrategias y acciones acordes al futuro de la empresa.

A continuación, se enuncian los componentes para la formulación del Plan de fortalecimiento:

Misión

Según (Fundación Andaluza, 2015), la misión de una empresa describe la actividad que realiza, en donde siempre debe estar dirigida a sus clientes relacionando que hace la empresa, por qué y para qué lo hace

Formato para la construcción de la Misión

La MISIÓN es la razón de ser de una empresa/organización. Esta debe ser:

- Debe ser clara, concisa y divulgada. Pero lo más importante debe estar interiorizada por toda la organización. Debe ser un ejercicio colectivo y debe involucra a todos los actores que intervienen en nuestra cadena de valor.
- Siempre orientada hacia el cliente no hacia el producto o servicio. Es importante comprender que la razón de ser está dirigida a la creación de vínculos fuertes con nuestros clientes.

Inspirar a la Comunidad Universitaria acerca de cómo se alimenta, creando lazos afectivos y estableciendo buenas relaciones con nuestros amigos, clientes y familiares mediante la satisfacción que se tiene a la hora de preparar, atender y compartir con ellos alrededor de la elaboración de un plato... en construcción.

Tabla 1. Formato para el diligenciamiento de la Misión de Pan & Mantequilla

Visión

La visión, define lo que la empresa quiere lograr en un futuro, ésta debe ser competitiva, positiva y coherente con la misión, además contiene la finalidad como tal que la estrategia debe seguir.

La VISION de en una empresa está definida como aquel logro que se desea alcanzar en el futuro. Es lo que la organización aspira llegar a ser en torno a 2 -3 años. Las características de una Visión son:

- Debe ser retadora, positiva, compartida y en concordancia con la misión.
- Marca la finalidad que la estrategia debe seguir o cumplir.
- Proyecta el sueño el destino que se pretende alcanzar.

En el 2020, Pan y Mantequilla será la mejor oferta gastronómica para la corporación soportada en un servicio de calidad y buena atención, ajustándose a las necesidades diarias básicas de alimentación y economía dentro de la misma... en construcción

Tabla 2. Formato para el diligenciamiento de la Visión de Pan & Mantequilla

Valores

En los valores se estipulan los principios o reglas que tienen las pautas de comportamiento de la empresa. Los VALORES de una empresa son el conjunto de

principios, reglas y aspectos de la cultura organizacional con los cuales se rige la empresa, en pocas palabras es el código de ética o comportamiento de estas; generalmente son pocos, se seleccionan los más fundamentales y arraigados.

La elección o escogencia de los valores se deben vivenciar. Estos deben ser la impronta de los fundadores de la iniciativa, son los idearios con los cuales se construyó la compañía e hicieron posible su materialización. Con algunos ejemplos son: Integridad, Compromiso con el desarrollo humano, ética, responsabilidad social entre otros.

OBJETIVO	APOORTE A LA VISIÓN Y MISIÓN
Satisfacción al cliente	En calidad y buena atención
Limpieza	Comodidad del cliente
Servicio	Bienestar y complacencia
tranquilidad	Buenas relaciones y lazos afectivos

Tabla 3. Formato para el diligenciamiento de los Valores de Pan & Mantequilla

Objetivo Estratégico

Un OBJETIVO ESTRATÉGICO es un fin deseado, vital para la organización y para el logro de su visión. Para una correcta planificación construya los objetivos formando una estructura piramidal. Esta estructura permite que cada uno de los niveles sean objetivos que deben cumplirse Los objetivos son la base para el cumplimiento de las metas estratégicas de la compañía. Por lo que, cada objetivo es un peldaño más de cumplimiento obligatorio que permitan que la misión y la visión se materialicen; existen dos tipos de objetivos: Los estratégicos que tienen una duración de 2 a 3 años, tiempo en el cual deben ser medibles y alcanzables,

por otro lado, están los operativos, los cuales deben establecerse de forma anual y evaluarse en el mismo periodo.

Una característica que poseen los objetivos que hacen parte de un Plan de Fortalecimiento empresarial, es que estos deben cumplir con las METAS, que significa: (1) Medibles. (2) Específicos. (3). Trazables. (4). Alcanzables y (5) Sensatos.

Análisis Interno y Externo

En esta etapa la iniciativa empresarial, ya debió haber fijado sus objetivos estratégicos; pero para su cumplimiento se han definido una serie de estrategias que permitan el cumplimiento de estos. Es aquí en donde se debe analizar o realizar el diagnóstico interno y externo de la compañía. Para esto es necesario realizar un análisis de Perfil de Capacidades Internas (PCI) y un Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM).

El análisis PCI, dará cuenta de las fortalezas y debilidades de la empresa, que para este caso se analizará desde el conocimiento y construcción de la cadena de valor y de la matriz de crecimiento y participación BCG (Boston Consulting Group).

El análisis POAM, dará cuenta de las amenazas y debilidades a las cuales se enfrenta la empresa, esto servirá para la construcción de la matriz DOFA o FADO. El análisis externo tendrá su sustento en el análisis de las 5 fuerzas de Porter a nivel del micro entorno sectorial y del análisis económico global PEST.



Figura 6. Estructura piramidal para el cumplimiento de la Misión y Visión de Pan & Mantequilla. Tomado de Andalucía Emprende

Realice un análisis detallado de la misión y visión y defina los objetivos que le permitirán al logro de estas.		
MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Tabla 4. Formato para el diligenciamiento de los objetivos estratégicos de Pan & Mantequilla (En construcción)

Cadena de Valor

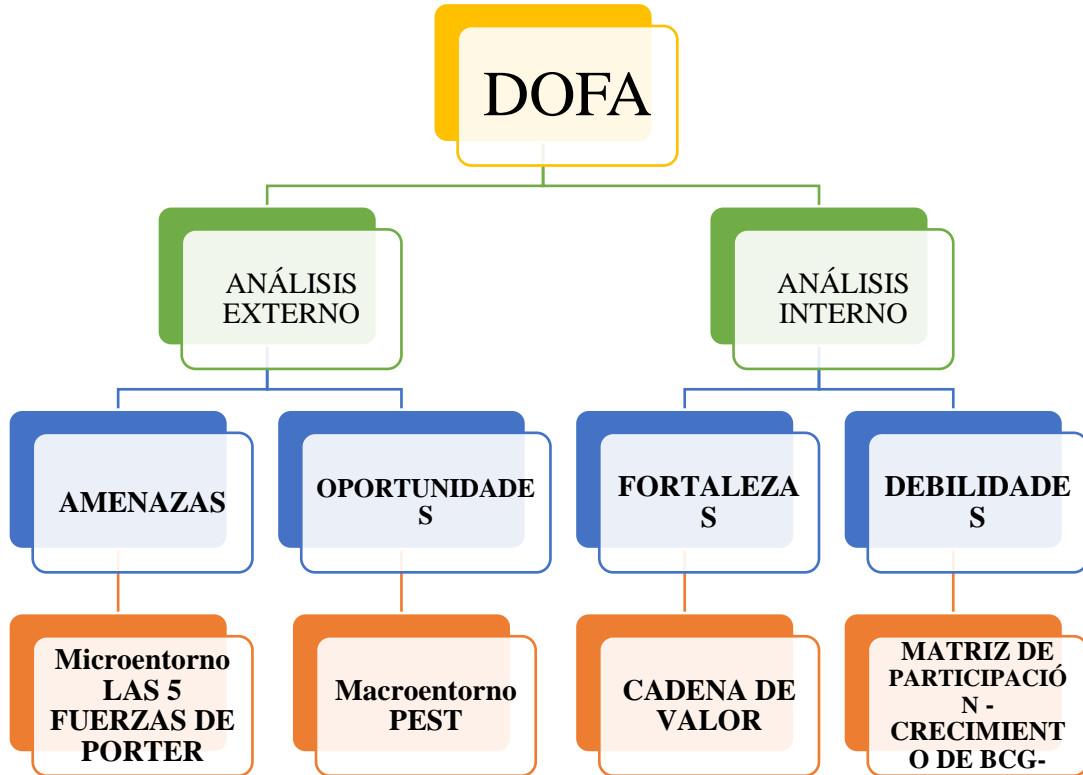


Figura 7. Estructura del análisis PCI y POAM

La cadena de valor es la columna vertebral del Plan de Fortalecimiento, es aquí en donde la iniciativa, en este punto la iniciativa debe conocer muy bien cuales son los procesos y áreas estratégicas que maximizan o agregan valor al producto o servicio que está ofreciendo la compañía. No se puede olvidar que las empresas están constituidas por procesos que tienen como un único fin, establecer la relación efectiva entre las unidades internas de la empresa que posibilitan la relación con el cliente en pro de un beneficio o margen. Existen cadenas de valor simples o

genéricas hasta aquellas que son robustas que involucran todos los procesos de la empresa.



Figura 8. Cadena de Valor de M.E. Porter. Fuente Ceipa Business School

Matriz de Participación

La matriz de participación es una herramienta creada por el Boston Consulting Group, que permite priorizar en que áreas o negocios debe invertir o no, para encaminar los esfuerzos de la compañía, con la finalidad de priorizar los recursos en busca del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Las 5 Fuerzas de Porter

El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter estudia una unidad productiva o empresa en función de la amenaza de nuevos competidores y/o productos sustitutivos, así como el poder de negociación que se tiene con todos los actores de la cadena de abastecimiento (proveedores y clientes), igualmente se debe analizar el grado de competitividad del sector.

Esto proporciona una ubicación clara en el contexto de la situación competitiva de un mercado en concreto. En conjunto las cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva, la rentabilidad del sector y, de esta manera, permite determinar las posibilidades futuras de éste. Por ejemplo, si un sector o unidad de negocio está presentando rendimientos negativos, no tiene sentido que se disponga de recursos para financiar el desarrollo de productos sustitutivos dentro del mismo sector.

PEST

PEST es un acrónimo que refleja los aspectos externos de la compañía que debe evaluar en cuanto a los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos que la compañía o las unidades de negocio



Figura 9. Matriz de Participación BCG. Tomado de <http://www.matrizbcg.com/>

Identificación de la Estrategia

Después de haber realizado el análisis realizado e identificado las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, es necesario de identificar la estrategia que debe seguir la iniciativa empresarial para el logro de sus objetivos estratégicos. Mediante la creación de las estrategias ofensivas, defensivas

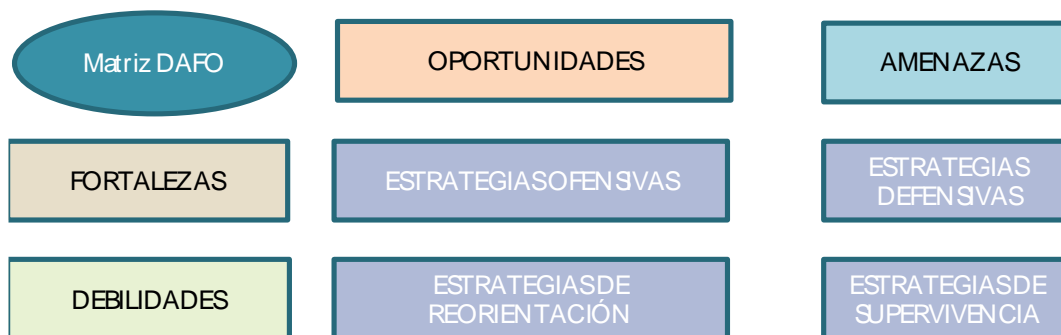


Figura 10. Construcción de las estrategias competitivas Pan & Mantequilla. Tomado de Andalucía Emprende

Matriz CAME

Una matriz CAME hace referencia al ciclo PHVA (Planear, hacer verificar y actuar). Una matriz CAME es más resumida y hace referencia a las cuatro acciones básicas de toda organización:

- Corregir
- Afrontar
- Mantener
- Explorar

Formatos para el desarrollo del Plan Estratégico

Se espera que, al finalizar el diagnóstico y construcción de cada uno de los pasos para la elaboración del Plan de Fortalecimiento, es necesario que el emprendedor diligencie el formato en Excel disponible en la página web de la

organización Andalucía Emprende, el cual es una herramienta útil para la formulación y desarrollo de un Plan Estratégico.

Herramientas para el Seguimiento y Control

Para el seguimiento y control de las actividades propuesta en el Plan de Fortalecimiento planteado por la iniciativa Pan & Mantequilla, se plantea hacer uso de la herramienta Balance Score Card o también conocido como Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton 2000), dado que es una herramienta que permite direccionar mejor los esfuerzos de la compañía y hacer seguimiento de manera efectiva a las metas trazadas por la organización.

INDICE			
INTRODUCCIÓN	PERSPECTIVAS DEL CMI	ELEMENTOS CMI	IMPLANTACIÓN DEL CMI
Cuestiones previas	Perspectiva financiera	Mapa estratégico	Proceso
Etapas, Plan estratégico y CMI	Perspectiva de clientes	Metas	Planificación
Aspectos básicos del CMI	Perspectiva de procesos	Iniciativas	Implantación
	Perspectiva aprendizaje		Seguimiento
DATOS DE LA EMPRESA			
Nombre de la Empresa			
Promotor/Promotores			
Ejercicio del año			
El Cuadro de Mando Integral de su Empresa			
Estructura de la aplicación	Funcionamiento y recomendaciones	Aviso legal y fuentes consultadas	

Figura 11. Balance Score Car - Cuadro de Mando Integral herramienta disponible en <https://www.andaluciaemprende.es/>

Conclusiones

En el desarrollo de este informe se lograron identificar los puntos debiles ademas de las multiples fortalezas percibidas por el publico consumidor, Pan y Mantequilla, espera cumplir su vision mediante la consecucion de sus valores, buenas practicas en elaboracion y servicio, ademas de cumplir con las normas propias y demas procedimientos, planes de ordenamiento y de gestion de calidad desde la ingeniería y sus demas campos de accion en donde se hizo uso de sus conceptos para el desarrollo e implemtacion de la idea de emprendimiento.

Referencias

BCG (2004). History. Disponible en: [www.bcg.com/ this is bcg/bcg history](http://www.bcg.com/this_is_bcg/bcg_history) [con acceso el 18 de agosto de 2017]

Kaplan, R.S y Norton, D. A. (1996). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. 1ed. Barcelona: Editorial Gestión.

Porter, Michael E. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental, Págs. 407.

Porter, Michael E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. 2ed. Argentina: Editorial Plaza & janes. Págs. 1191. 1025.

Porter, Michael E. (1994). *Hacia una teoría dinámica de la estrategia*. Boston: Harvard Business School Press, Págs. 423 – 461.

Porter, Michael E. (2004). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1ed. México: Compañía Editorial Continental. Págs. 554

Stanton, William., Etzel Michael y Walker Bruce. (2007). *Fundamentos de Marketing*. 14ed. México: Editorial Mc Graw Hill. Págs. 597 y 598. ISBN. 970-10-3964-5

Whitfield, Julie., (2009). *The Cyclical Representation of the UK Conference Sector's Life Cycle: The Use of Refurbishments as Rejuvenation Triggers*. Tourism Analysis. 14. 559-572.

Apéndices

Apéndice A

RESUMEN EJECUTIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Nombre de la empresa / proyecto: Introduzca el nombre de la empresa / proyecto

Fecha de elaboración: Introduzca la fecha de elaboración

Emprendedores / promotores: Introduzca el/los nombre/s de el/los promotor/es del proyecto

MISIÓN	
--------	--

VISIÓN	
--------	--

VALORES	

UNIDADES ESTRATÉGICAS	
-----------------------	--

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MISIÓN	OBJETIVOS GENERALES O ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS

ANÁLISIS DAFO	DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIA: Escriba en el siguiente recuadro la estrategia identificada en la Matriz DAFO

--

ACCIONES COMPETITIVAS	
	1
	2
	3
	4
	5
	6
	7
	8
	9
	10
	11
	12
	13
	14
	15
	16

CONCLUSIONES: Anote las conclusiones más relevantes de su Plan.

--