

**PLANEACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS DEL
SECTOR REAL: CAFÉ VALLUNO**



DAVID MEJÍA RÍOS

IVÁN DAVID MEJÍA MONTAÑEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA FINANZAS

PROGRAMA ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2023

**PLANEACIÓN DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EMPRESAS DEL
SECTOR REAL: CAFÉ VALLUNO**

AUTORES:

DAVID MEJÍA RÍOS

IVÁN DAVID MEJÍA MONTAÑEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES & FINANZAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2023

RESUMEN

En la actualidad, la presión por parte de los directivos de las empresas es significativa teniendo en cuenta la evolución de los procesos y métodos que permiten direccionar el cumplimiento de objetivos. Dentro de estos procesos que las empresas pueden tomar, está la planeación estratégica, vital para visualizar detalladamente la manera más eficiente de materializar estos objetivos dentro de la empresa, considerando factores internos y externos, tales como: las preferencias de los consumidores, el clima organizacional, el modelo de negocio, el nicho de mercado y los avances en los procesos de producción que permitan tener mayores influencias en el mismo. Según lo anterior, el presente trabajo busca proponer un proyecto de planeación estratégica al restaurante CAFÉ VALLUNO enfocado hacia los consumidores, identificando algunas falencias y posibles aspectos por mejorar para CAFÉ VALLUNO, teniendo en consideración que el restaurante no contaba con un proyecto de planeación estratégica adecuada.

Palabras claves: planeación estratégica, preferencias del consumidor, servicio al cliente, objetivos.

ABSTRACT

Nowadays, the pressure from company managers is significant, taking into account the evolution of processes and methods that allow direct fulfillment of objectives. Within these processes that companies can undertake, there is strategic planning, which is vital to thoroughly envisioning the most efficient way to achieve these objectives within the company, considering internal and external factors, such as; consumer preferences, organizational climate, business model, market niche and advancements in production processes that enable greater influence in it. As indicated by the foregoing, this work aims to propose a strategic planning project for CAFÉ VALLUNO, focused on consumers,

identifying some shortcomings and possible areas for improvement for CAFÉ VALLUNO, taking into account that the restaurant did not have an adequate strategic planning project.

Key words: Strategic planning, Consumer preferences, Customer service, Objectives.

TABLA DE CONTENIDO

MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	10
MISIÓN.....	10
VISIÓN.....	11
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
Analizar la situación actual de la empresa.	12
Definir la visión y misión de la empresa.....	12
Establecimiento de objetivos y diseño de las estrategias. D.....	12
Derogación de responsabilidades.....	13
Revisión.	13
Misión y visión:.....	13
Como se identifica una buena misión:.....	14
Ventaja Competitiva	15
Reputación corporativa.....	15
MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
Mapa estratégico	16
Cuadro de mando integral	17
Análisis Pestel	17
Matriz DOFA.....	18
Fortalezas. B.....	19
Debilidades.....	19
Oportunidades.	19
Amenazas.	19
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	20
Amenaza por la entrada de nuevos competidores.....	20
Amenazas de productos sustitutos.....	20
Poder de negociación de los proveedores.	20
Poder de negociación de clientes.	20
Rivalidad entre competidores existentes.	21

Estrategia Blue Ocean.....	21
Estrategia Defensiva.	23
Ventajas:	23
Desventajas:.....	23
Modelo de Cadena de valor.....	24
Logística de entrada.....	24
Operaciones.	24
Logística de salida:.....	24
Marketing y ventas:	24
Servicio postventa.....	24
Infraestructura.	24
Gestión de recursos humanos.	25
Desarrollo tecnológico.	25
Adquisiciones.	25
Modelo de Baxter	25
MATRIZ COMPARATIVA DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	28
METODOLOGÍA.....	29
TRABAJO DE CAMPO: CAFÉ VALLUNO	30
MISIÓN	31
VISIÓN	31
ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA EL RESTAURANTE.....	31
VENTAJA COMPETITIVA.....	32
RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	33
OBJETIVOS:.....	34
ACTIVIDADES A DESARROLLAR.....	35
APRENDIZAJES	38
REFERENCIAS.....	39

LISTADO DE TABLAS

<i>Tabla 1:</i> Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica.	28
<i>Tabla 2:</i> Tabla Matriz DOFA	32

LISTADO DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Modelo de Mapa Estratégico.	16
<i>Figura 2:</i> Modelo Cuadro de Mando Integral.	17
<i>Figura 3:</i> Gráfico Análisis Modelo Pestel.	18
<i>Figura 4:</i> Matriz DOFA.	19
<i>Figura 5:</i> Gráfico de las cinco fuerzas de Porter.	21
<i>Figura 6:</i> Imagen estrategia del Océano Azul.	22
<i>Figura 7:</i> Tabla Cadena de Valor.	25
<i>Figura 8:</i> Diagrama de espina de pescado de Laboratorios Baxter.	27
<i>Figura 9:</i> “Cómo calificarías la calidad y frescura del chicharrón servido en nuestro restaurante”	36
<i>Figura 10:</i> “Cuál te pareció el más innovador o sorprendente en cuanto a sabor y presentación”	36
<i>Figura 11:</i> “Qué tan probable es que recomiendes nuestro restaurante a familiares y amigos basándote en su experiencia con nuestros platos y servicio en general”	37
<i>Figura 12:</i> “Hay algún otro plato o variación del chicharrón que te gustaría ver en nuestro menú en el futuro”	37
<i>Figura 13:</i> “Cómo se compara nuestra versión con las que has probado anteriormente? ¿Qué hace que nuestro chicharrón se destaque?”	38

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan globalizado como el actual, una empresa debe tener claras sus metas y objetivos a largo plazo para poder acoplarse al mercado y no perder el rumbo en el camino. Por esto, la planeación estratégica toma un papel fundamental en la formación y desarrollo de cualquier compañía, ya que hace de guía para alcanzar estas metas y objetivos mediante las estrategias y acciones necesarias para cumplirlas. Además, la planeación estratégica es un proceso clave en la gestión de la empresa, ya que les permite establecer una dirección clara y coherente, y hacer que todos los miembros que la componen estén trabajando juntos para cumplir los objetivos comunes de la compañía.

MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Dentro de lo investigado sobre el proyecto, el hecho de entender la metodología de los proyectos estratégicos, que incluyen aspectos en materia teórica como la elaboración de la Matriz DOFA y el concepto de ventaja competitiva, son aspectos que llevamos como motivación para el desarrollo del estudio. Lo anterior, conlleva a la importancia de tener una perspectiva más amplia a la hora de evaluar proyectos dentro de la empresa postulada, que para este caso, es CAFÉ VALLUNO.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta investigación es establecer un modelo de planeación estratégica que permita al restaurante “Café Valluno” crecer en el mercado, conociendo el contexto interno y externo de la empresa, junto con demás variables o aspectos a considerar, brindando el conocimiento preventivo para enfrentar estos aspectos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

- Investigar todos los componentes que permiten desarrollar una planeación estratégica, descritos en el marco teórico.
- Determinar las respectivas conclusiones que deja como resultado la matriz DOFA para el restaurante “Café Valluno”.
- Proponer métodos estratégicos que atraigan mayor proporción de clientes al restaurante teniendo en cuenta su enfoque en el mercado de la alta cocina con técnicas modernas y de vanguardia.
- Analizar la manera en que el establecimiento pueda cumplir con su misión propuesta para el presente año, teniendo en cuenta los elementos necesarios para la planeación estratégica y sus recursos financieros.

MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN

Es considerado como el motivo y destino de la existencia de una organización, estableciendo lo que se quiere cumplir a un futuro. Thompson (2006) afirma que:

"Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir" [página 4].

La misión, según Rivera y Bustamante (1991) puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: el propósito, donde se conoce el porqué de la existencia de una organización; la estrategia, donde se consideran la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva; los patrones de comportamiento donde se establecen las normas y reglas del procedimiento de la empresa; por último, los valores considerados como los principios morales que subyacen tras los patrones de conducta y que son transmitidos por los directores de la empresa.

"En Café Valluno, nos comprometemos a celebrar y preservar la rica tradición gastronómica del Valle del Cauca, ofreciendo a nuestros comensales el auténtico sabor del chicharrón, reconocido como el mejor de la ciudad. A través de técnicas innovadoras y procesos cuidadosamente elaborados, buscamos brindar experiencias culinarias únicas, respaldadas por un servicio de la más alta calidad."

VISIÓN

Es considerada como la exposición de la dirección de la empresa, donde se enfoca en lo que desean alcanzar a largo plazo, teniendo en cuenta aspectos como la tecnología, las tendencias cambiantes del consumidor y los competidores en el mercado.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica se entiende como el proceso en el cual una empresa materializa y cumple con los objetivos establecidos, basándose en un posible conocimiento adquirido en el futuro, brindando la posibilidad de permitir tomar decisiones en el presente.

Ahora bien, antes de realizar una planeación estratégica, la empresa debe de cuestionarse: ¿Cómo se encuentra? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los

competidores? En caso de no tomar unas decisiones que busquen cambiar algo, ¿Cómo se encontrará la empresa dentro de unos años? ¿Qué decisiones se deberían de tomar, teniendo en cuenta los posibles riesgos?

Este concepto busca maximizar los resultados y minimizar las deficiencias, beneficiando a la empresa debido a que mediante este proceso se pueden reconocer las condiciones del mercado cambiante, análisis del entorno interno y externo (Sapiro, 2017).

Durante este proyecto se trabajará bajo el marco del modelo de planeación estratégica, el cual todas las empresas deberían tener, ya que les ayuda a definir el camino a seguir para conseguir los objetivos generales que se ha propuesto en el largo plazo.

Para realizar efectivamente este proceso, se hizo necesario el seguimiento de estos pasos:

Analizar la situación actual de la empresa. Se diagnostica el presente de la empresa, su entorno organizacional externo e interno. Por medio de la matriz DOFA se puede hacer un buen análisis de la situación de la empresa presentando fortalezas y debilidades en el entorno organizacional interno, y las oportunidades y amenazas en el externo. A parte, también se dictaminó la conveniencia de revisar otros aspectos ambientales externos como los competidores y proveedores.

Definir la visión y misión de la empresa. Definir la visión a futuro que tiene la organización, donde plantea posicionarse y qué valores planea adoptar.

Establecimiento de objetivos y diseño de las estrategias. Determinar los objetivos, para así poder ver con claridad los pasos a seguir para lograr dar alcance a la visión previamente establecida de la empresa.

Derogación de responsabilidades. De acuerdo a las estrategias diseñadas anteriormente, la compañía deberá distribuir el capital humano de la manera más eficiente posible para ejecutarlas y lograr cada objetivo.

Revisión. En donde se verifique la ejecución correcta de todos los pasos planteados y dirigir la planeación estratégica hacia el éxito. Se recomienda hacer una revisión trimestralmente, para que se pueda diseñar el punto donde la empresa quiera llegar, ayudándonos de esa forma a mantener nuestra presencia en el mercado.

Misión y visión:

La Misión y la visión son elementos fundamentales para el desarrollo de una estrategia organizacional eficiente. La misión responde a las preguntas de ¿Qué hacemos?, ¿Quiénes somos? y ¿por qué estamos aquí?, a través de las cuales se declara la razón de ser de la empresa ante clientes, proveedores, y accionistas. La visión está intrínsecamente ligada a la misión, ya que determina a dónde quiere llegar la compañía al lograr su misión, es el rumbo que debe seguir la compañía para orientar todas y cada una de las decisiones estratégicas.

Ahora bien, para lograr diseñar la misión y la visión de una empresa teniendo en cuenta la información anterior, se deberán seguir los siguientes procesos:

1. La empresa debe ponerse en el punto de vista del cliente, donde pueda identificar los motivos por los cuales los clientes elegirán sus productos y el motivo por el cual sea preferido sobre los demás.
2. Considerar lo que la empresa puede ofrecer al cliente en términos de valor agregado, sin caer en el error de hacer un juicio de valor pretencioso.

3. Considerar lo que la empresa hace por sus empleados, con el principal objetivo de motivar a los empleados debido a los beneficios corporativos y de calidad que esto trae.
4. Considerar lo que la empresa puede ofrecer a sus propietarios, teniendo en cuenta las acciones de los administradores que buscan mejorar la valorización de la empresa.
5. Por último, se debe de concretar el mensaje lo mayor posible, en donde la declaración está principalmente dirigida al cliente.

Otras consideraciones que la empresa debe de tener en cuenta es evitar el uso de palabras de jerga comercial o de moda, sintetizando lo máximo posible para evitar el rechazo del público.

Como se identifica una buena misión:

Para crear una buena misión se debe tener claro el mercado objetivo del producto que se va a vender, posteriormente a la hora de elaborar la misión se debe lograr un equilibrio entre el realismo y el optimismo exacerbado para pensar en grande pero no utópicamente. Siempre en la construcción de una misión se debe pensar a largo plazo, ya que se busca un objetivo en el futuro, y no se desea que quede desactualizada prontamente. También es importante involucrar a la nómina de trabajadores en la construcción de la misión, para que se sientan escuchados y parte activa de la organización.

Ventaja Competitiva

Este concepto de ventaja competitiva ha sido tocado por distintos autores durante la segunda mitad del siglo XX, por ejemplo, desde la óptica de Michael Porter (S/F) se define como “cualquier cosa que una empresa haga mejor que sus competidores”, es el elemento que hace única a una compañía por sobre su competencia, creando su reputación a ojos del público.

Según Arbelo y Pérez (2001: 6) “cuando le permite a una empresa concebir o implantar una estrategia que mejore su eficiencia y eficacia” y argumentan:

Reputación corporativa...

En general, la reputación manda señales positivas al mercado sobre los productos, empleados y estrategias de la empresa, lo que posibilita la comparación con otras empresas competidoras. De esta forma, una reputación positiva permite añadir valor a la empresa en al menos una de las siguientes formas (Deephouse: 2000): (a) posibilitando unos menores costos; (b) permitiendo incrementar el precio, y (c) generando barreras a la competencia.

Por lo tanto, según Jay Barney (1991), “si una empresa no tiene ninguna ventaja competitiva está destinada a no competir de manera eficiente y a nunca sobresalir”. Por su lado, David Aker también dio una definición similar a la de Porter sobre lo que es la ventaja competitiva, “aquella característica o atributo que hace que una empresa destaque en su mercado y le permita ofrecer valor superior a sus clientes”.

Todas las definiciones convergen en que la Ventaja competitiva es fundamental para cualquier empresa, además de un factor esencial para el crecimiento y desarrollo de la misma,

el cual la hace tener ese toque de distinción que la diferencia de las demás empresas competidoras en el mercado, creando una reputación positiva mediante el desarrollo de un producto único.

MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mapa estratégico

Es una representación gráfica de la estrategia organizacional de una compañía, este describe el proceso de creación de valor mediante relaciones causa-efecto entre los objetivos basados en las perspectivas del Balanced scorecard: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

A continuación, se muestra en gráfico donde resume los pasos a seguir para desarrollar el modelo de mapa estratégico:

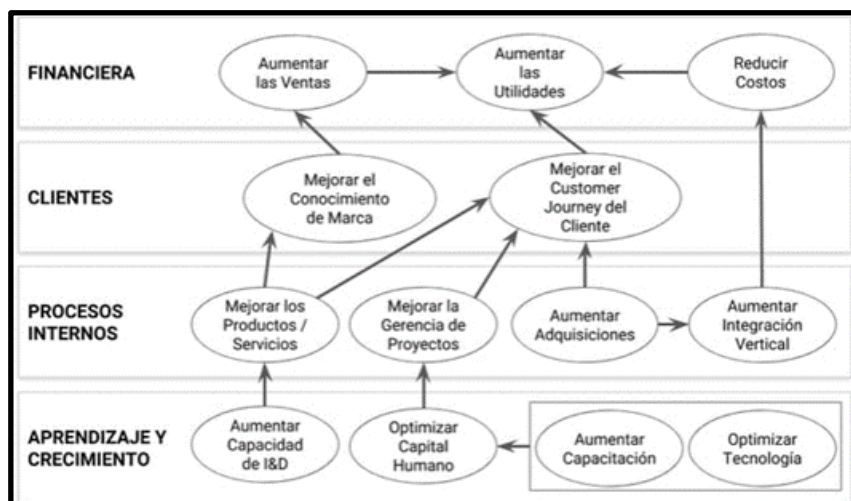


Figura 1: Modelo de Mapa Estratégico.

Cuadro de mando integral

Es una estructura la cuál integra diferentes indicadores derivados de la estrategia. Tiene y consta de indicadores financieros presentes y futuros, clientes, procesos y perspectivas de aprendizaje y crecimiento, estos derivan de una traducción rigurosa de la estrategia de la organización. A continuación, se presentará un gráfico que ilustra los aspectos importantes dentro del modelo de planeación:



Figura 2: Modelo Cuadro de Mando Integral.

Análisis Pestel

Permite establecer una lista de datos de influencia que benefician o perjudican a la empresa considerando las estrategias planteadas por los encargados dentro de la corporación. Dentro de este modelo se incluyen aspectos políticos, como la situación gubernamental del país, aspectos económicos, aspectos sociales, de tecnología, de medio ambiente y legal (Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R, 2008).



Figura 3: Gráfico Análisis Modelo Pestel.

Con el objetivo de evaluar los anteriores factores externos que alteran el ambiente corporativo, los tomadores de decisiones podrán identificar las oportunidades y las amenazas a las que la empresa, en este caso, CAFÉ VALLUNO, se verá enfrentada ante el cambiante mercado.

Matriz DOFA

Considerado como un análisis para realizar una evaluación sobre las fortalezas y debilidades que enfrenta la empresa a la hora de realizar un proyecto operativo. Esta herramienta de estudio consiste en detectar los factores fuertes y débiles que buscan diagnosticar la situación financiera y comercial de la empresa bajo estudio, en este caso, para CAFÉ VALLUNO.



Figura 4: Matriz DOFA.

De la matriz anterior, se deben de resaltar los siguientes aspectos:

Fortalezas. Busca identificar todos los elementos que juegan a favor de la empresa, permitiendo establecer la misión, la visión y los objetivos precisos.

Debilidades. Busca identificar factores negativos con respecto a otras organizaciones, en donde se incluyen los recursos que faltan, junto con las actividades sin desarrollar debido a la falta de planeación.

Oportunidades. Buscar factores o hechos que pueden ser aprovechados por la empresa, incluyendo posibles proyectos o mercados a los cuales se podría llegar.

Amenazas. Busca incluir todos los aspectos que ponen en riesgo la situación financiera de la empresa, donde se deben de incluir los potenciales competidores nuevos o existentes, que generen un cambio en la demanda.

Ahora bien, el análisis DOFA es importante para la planeación de proyectos dentro de la empresa debido a que permite diagnosticar la situación de la empresa, por áreas o desde una perspectiva general, para poder hacer una mejor gestión empresarial.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es un modelo holístico que busca analizar la rentabilidad de la empresa, conocido como el “Modelo de competitividad Ampliada de Porter”, enfocándose desde los factores externos según el sector al que pertenezca (Polis, G; Hernández, J. Ángel, 2011). Este modelo permite situar la empresa dentro del conjunto de competidores que se encuentran en el mismo mercado, donde se postulan las siguientes cinco fuerzas que delimitan precios y los requerimientos de inversión que explican las proyecciones a largo plazo. A continuación, se mencionan las fuerzas:

Amenaza por la entrada de nuevos competidores. Teniendo en cuenta que el rendimiento del capital debe ser superior al costo, la llegada de nuevos competidores traduce una disminución en la rentabilidad del sector por leyes de oferta-demanda.

Amenazas de productos sustitutos. En donde la llegada de productos considerados como sustitutos a ojos de la demanda puedan generar un fuerte impacto en la demanda del mercado debido a precios de venta más bajos a los de las empresas ya establecidas mediante la creación de competencia directa.

Poder de negociación de los proveedores. Haciendo referencia a la capacidad de negociación de los proveedores en cuanto a la posibilidad de alterar a sus clientes o empresas que demandan materia prima, ya que, por leyes de oferta-demanda, al disminuir el número de proveedores, éstos adquirirán mayor poder de negociación.

Poder de negociación de clientes. Se refiere a la capacidad de negociación de los consumidores

Rivalidad entre competidores existentes. Considerado como el elemento de mayor relevancia del análisis, representa la fuerza con la que las empresas emprenden sus acciones para poder fortalecer su posicionamiento en términos de competitividad en el mercado. Se puede competir en precios, publicidad, innovación o calidad de producto. Aquí, la rivalidad entre las empresas afecta a la rentabilidad del mercado.

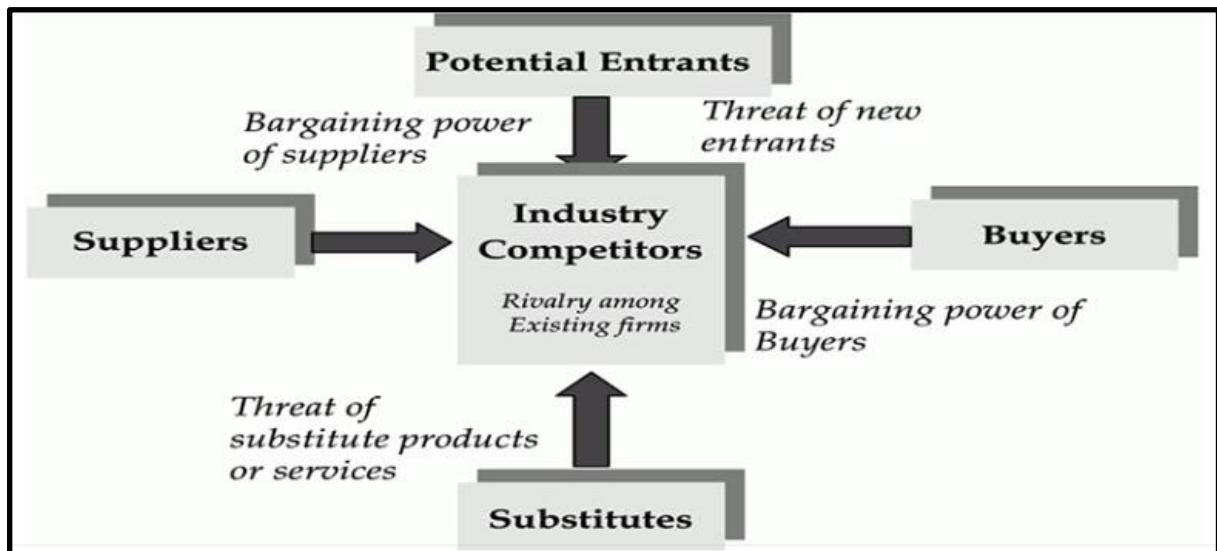


Figura 5: Gráfico de las cinco fuerzas de Porter.

Gracias a este modelo se tendrán en cuenta posibles escenarios externos a la empresa que terminan por definir, no solo la situación y el posicionamiento de la empresa en el sector, sino también la situación de los consumidores y proveedores del mercado, basándose en la idea del incremento de la competitividad, generando una menor rentabilidad en los negocios.

Estrategia Blue Ocean.

Esta estrategia de planificación es desarrollada por el profesor W. Chan Kim en la década de los 90, la cual se basa en la exploración y explotación de mercados de competencia inexistente. A continuación, se presenta un gráfico donde se comparan dos conceptos propuestos por el autor mencionado haciendo referencia a la explicación de este modelo:



Figura 6: Imagen estrategia del Océano Azul.

La estrategia Blue Ocean plantea que una compañía debería escapar del mercado competitivo mediante un conjunto de planteamientos y un proceso de transformación. Lo primero que se tiene que hacer según la estrategia es eliminar todos los factores que no sean importantes para el consumidor, ya que así se ahorrará en costos y se simplificarán procesos; posteriormente se deberán reducir los elementos que representen poco valor para el consumidor y para la empresa para que se gestionen en segundo plano.

Una vez gestionados los problemas que hacen que la empresa compita en un mercado saturado, se procede a mejorar los productos que tienen valor para el consumidor por encima del promedio de la competencia, para así generar valor agregado a estos productos a través de la innovación. Por último, la estrategia dicta que se debe mantener un dominio completo del mercado mediante la búsqueda y el análisis de oportunidades, por lo que se hace necesario detectar problemas o necesidades sobre los que se pueda innovar.

Estrategia Defensiva.

Se refiere a un conjunto de planes en donde los tomadores de decisiones de una empresa pueden tomar medidas para proteger su demanda ante las posibles amenazas de los mercados cambiantes, buscando mejorar lo que actualmente posee, incluyendo medidas como la diversificación de productos, la inversión en seguridad, la reducción de costos y la gestión de la reputación.

Mediante la evaluación de medidas de precaución, la empresa puede construir una reputación sólida a ojos de sus consumidores para poder proteger sus activos y mitigar la posible publicidad negativa por parte de sus competidores.

Dentro de la estrategia, se pueden encontrar tanto ventajas como desventajas, las cuales se mencionan a continuación:

Ventajas:

- Minimizar el riesgo del impacto que se pueda ocasionar.
- Protege la posición actual de la empresa en el mercado.
- Permite a la empresa concentrarse en mejorar la eficiencia operativa y reducir costos.
- Puede ayudar a mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

Desventajas:

- Puede limitar la capacidad de la empresa para crecer y expandirse.
- Puede ser un desafío mantener una posición defensiva a largo plazo.
- Puede perder oportunidades para expandirse o explorar nuevas áreas comerciales.
- Puede que no sea la mejor opción para todas las empresas, especialmente para aquellas que buscan crecer y explorar nuevas oportunidades de negocio.

Modelo de Cadena de valor

Es un enfoque de planeación estratégica que sirve para analizar los procesos internos de una organización y dividirlos en actividades primarias y actividades de apoyo. Este modelo fue desarrollado por Michael Porter en la década de 1980 y es ampliamente utilizado por las empresas para mejorar su eficiencia y rentabilidad.

Las actividades primarias son aquellas que están directamente relacionadas con la producción, venta y distribución de productos o servicios, y se dividen en cinco categorías:

Logística de entrada. Incluye actividades como la recepción y el almacenamiento de materias primas, la gestión de inventarios y el control de calidad de los suministros.

Operaciones. Incluye todas las actividades relacionadas con la transformación de las materias primas en productos finales, como la producción, el ensamblaje y el embalaje.

Logística de salida: Incluye actividades como la gestión de pedidos, el almacenamiento y la distribución de los productos terminados y la gestión de inventarios.

Marketing y ventas: Incluye actividades como la investigación de mercado, la publicidad y la promoción, la gestión de ventas y la atención al cliente.

Servicio postventa. Incluye actividades como el soporte técnico, la reparación y el mantenimiento de los productos, y la gestión de garantías.

Ahora bien, las actividades de apoyo son aquellas que brindan soporte a las actividades primarias y se dividen en cuatro categorías:

Infraestructura. Incluye actividades como la planificación estratégica, la gestión de recursos humanos y la gestión financiera.

Gestión de recursos humanos. Incluye actividades como la contratación, la capacitación y el desarrollo de los empleados, y la gestión de la cultura organizacional.

Desarrollo tecnológico. Incluye actividades como la investigación y el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los procesos de producción y la implementación de tecnología.

Adquisiciones. Incluye actividades como la adquisición de materias primas y la selección de proveedores.

Al analizar cada una de estas actividades, una organización puede identificar áreas de mejora y oportunidades de eficiencia y rentabilidad. El modelo de cadena de valor también puede ayudar a la organización a comprender mejor su posición competitiva en la industria y desarrollar una estrategia que aproveche sus fortalezas y mitiguen sus debilidades.

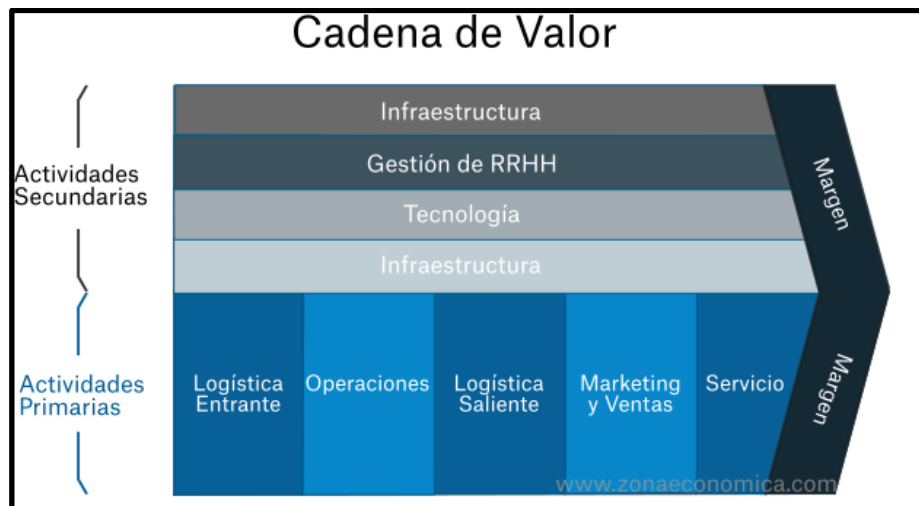


Figura 7: Tabla Cadena de Valor.

Modelo de Baxter

Dentro de lo estudiado en el modelo, se debe enfocar en la elaboración del diagrama espina de pescado o de causa y efecto, mejor conocido como diagrama de Ishikawa. Este

diagrama fue elaborado por quien fuera calificado como el padre del análisis científico de las causas de problemas en procesos industriales, Kaoru Ishikawa (1915 -1989), quien propone un modelo que muestre las causas reales o potenciales (entrada), y que expliquen un efecto o interés (salida). Lo anterior, es de importancia para determinar posibles soluciones, tomar decisiones y llevar a cabo el plan.

Su estructura comienza en el recuadro de objetivos estratégicos (la cabeza), seguido de una línea principal (la columna vertebral); de esta columna vertebral se derivan varias líneas 6 (espinas principales), a su vez estas contienen dos o tres líneas de más (espinas menores) según el número de causas que tenga el modelo.

Se requieren cuatro pasos para construir el diagrama: primero identificar cuál es el problema; segundo, identificar las principales categorías dentro de las cuales pueden abordarse las causas del problema; tercero, identificar las causas más relevantes; cuarto realizar un análisis del diagrama.

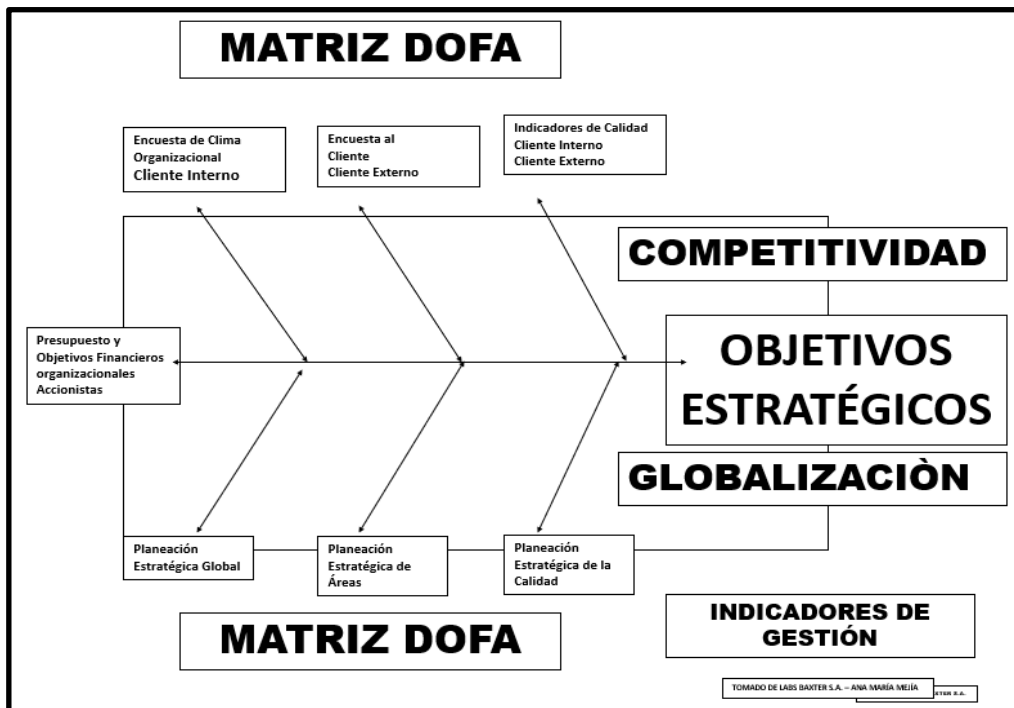


Figura 8: Diagrama de espina de pescado de Laboratorios Baxter.

Una vez se haya desarrollado el diagrama, se debe de analizar la situación del clima organizacional, obteniendo información de los procesos internos que se lleven a cabo dentro de la empresa. De los beneficios obtenidos por analizar el clima organizacional está el de dar una retroalimentación de los empleados sobre los procesos que determinan el comportamiento organizacional. Permitiendo a los administradores implementar cambios planeados tanto en las actitudes y conductas de los mismos, como en la estructura de la empresa.

MATRIZ COMPARATIVA DE LOS MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Mapa estratégico	Es una herramienta visual que permite definir la estrategia de una empresa y cómo se relacionan las diferentes áreas de esta misma	Esta orientado hacia la acción y los resultados. Aquí se permite definir los objetivos estratégicos y su alineación con la visión y misión de la empresa.	Busca crear valor de marca dentro de sus consumidores potencializando sus productos. Permite evaluar el estado de cada área de la empresa.	No tiene en cuenta algunos factores relevantes a la hora de crear una estrategia.
Cuadro de mando integral	Es un sistema de gestión estratégica que permite medir el desempeño de la empresa a través de indicadores de diferentes áreas.	Permite la alineación de la estrategia con la ejecución, facilitando la comunicación y el entendimiento de la estrategia por parte de los diferentes áreas de la empresa.	Permite visualizar la situación de las áreas de la empresa. Permite identificar las oportunidades de mejora en la gestión.	No tiene en cuenta diversos factores externos a la empresa que pueden afectar las operaciones de la empresa.
Análisis PESTEL	Es una herramienta que permite identificar los factores externos que puedan influir en el desempeño de la empresa.	Analiza los factores políticos, económicos, sociales, ambientales, legales y tecnológicos.	Permite identificar las oportunidades y amenazas de la empresa que se vea expuesta a cualquier cambio en el mercado. Permite prevenir posibles situaciones que perjudiquen las operaciones.	No tiene en cuenta factores internos de la empresa, como es el caso de los dos modelos vistos anteriormente.
Matriz DOFA	Es una herramienta que permite analizar la situación interna y externa de la empresa.	Identifica fuerzas, oportunidades, debilidades y fortalezas de la empresa dentro de un mercado a llegar.	Permite ver la situación de la empresa y la definición de su estrategia, ayudando a la empresa a definir sus objetivos y las acciones a llevar a cabo.	No proporciona soluciones específicas, sin tener en cuenta la complejidad del entorno en el que se mueve la empresa. Llegando al punto de hacer un análisis superficial y brindar información subjetiva, debido a los sesgos que existen.
5 fuerzas de PORTER	Es un marco analítico que permite identificar las fuerzas que influyen en la competencia en un mercado determinado	Identifica la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre los competidores existentes.	Permite la identificación de los factores clave para el éxito en un mercado determinado, ayudando a la organización a definir su estrategia competitiva.	No tiene en cuenta los factores internos
Estrategia Blue Ocean	Es una estrategia que busca crear nuevos mercados y oportunidades de crecimiento	Mediante la innovación en productos o servicios y la identificación de necesidades no satisfechas en el mercado, busca eliminar todos los factores que no sean importantes para el consumidor.	Permite ahorrar costos y simplificar los procesos de producción, creando una ventaja competitiva dentro del conjunto de competidores en el mercado.	No siempre la empresa puede contar con la posibilidad de invertir en innovación para poder crear una nueva categoría de productos o servicios.
Estrategia defensiva	Es un conjunto de planes donde los tomadores de decisiones de una empresa buscan proteger su demanda ante las posibles amenazas de los mercados cambiantes.	Busca mejorar la situación actual que posee, donde se incluyen medidas como la diversificación de productos, la inversión en seguridad, la reducción de costos y la gestión de la reputación.	Permite reducir el riesgo de la empresa mediante el enfoque que tiene donde se busca proteger la situación actual en términos de reputación, donde se busca ahorrar los recursos necesarios para la producción.	No tiene en cuenta otros factores como la pérdida de oportunidades que la empresa pudo haber tomado. Adicionalmente, no se fomenta la competitividad, debido a que pierde la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios del mercado.
Cadena de valor	Es un enfoque que sirve para analizar los procesos internos de una empresa y dividirlos en actividades primarias y actividades de apoyo.	Las actividades primarias se dividen en cinco categorías: Logística de entrada, Operaciones, Logística de salida, Marketing y ventas, Servicio postventa. Mientras que las actividades de apoyo son: Infraestructura, Gestión de recursos humanos, Desarrollo tecnológico, Adquisiciones.	Permite identificar las oportunidades de mejorar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad de los productos. Adicionalmente, permite analizar la posibilidad de competencia debido analiza las actividades de sus competidores y comparadas con las de la misma empresa.	Tiene ciertas limitaciones en el análisis externo donde no se tiene en cuenta factores que puedan afectar a la empresa.

Tabla 1: Matriz comparativa de los modelos de planeación estratégica.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este proyecto planteado dentro de la UNIVERSIDAD ICESI y el restaurante CAFÉ VALLUNO, se ha visto necesario dividirlo en dos etapas. Por un lado, se ha elaborado una investigación de carácter teórico sobre las estrategias que se puedan implementar dentro del restaurante para materializar sus objetivos ya mencionados. A lo largo de esta etapa se destacaron los modelos más importantes de la planeación estratégica, dentro de los cuales se encontraron: “Mapa estratégico”, “Cuadro de Mando Integral”, “Análisis PESTEL”, “Matriz DOFA” (con el cual se realizó el estudio), “Modelo de las cinco fuerzas de Porter”, “Estrategia Blue Ocean”, “Estrategia Defensiva”, “Modelo de Cadena de Valor” y el “Modelo de Laboratorios Baxter” (modelo de espina de pescado). Con este estudio se busca identificar los aspectos clave de cada uno de estos modelos de planeación estratégica sólida, permitiendo adaptarse a las necesidades y la posibilidad del cumplimiento de los objetivos del restaurante.

Para la segunda etapa, se realizó un trabajo de campo en el cual, mediante una encuesta abierta a los comensales del restaurante, permite conocer las oportunidades y las debilidades que están presentes en la empresa, involucrando preguntas relacionadas con la percepción de los clientes sobre la calidad del producto insignia de CAFÉ VALLUNO, el chicharrón ganador por el concurso de “Tulio Recomienda”, al igual que la importancia del servicio al cliente y la calidad de los demás platos de la carta, tomando como base los planteamientos del modelo de planeación estratégica Matriz DOFA. De esta manera, se podrá analizar un panorama más amplio, argumentado en datos, sobre la situación comercial del restaurante para poder brindar soluciones a las debilidades y aspectos por mejorar que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos en CAFÉ VALLUNO.

Las encuestas aplicadas a los comensales del restaurante tendrán una estructura rápida y fácil de comprender para que éstos no sean apresurados ni se sientan comprometidos, ya que con los datos obtenidos se busca diagnosticar el panorama comercial del restaurante y poder brindar soluciones a lo que se mencionó anteriormente. Una vez se hayan aplicado alrededor de 50 encuestas, se podrá hacer una relación de viabilidad entre los objetivos planteados por el dueño del restaurante, su misión y visión realizada anteriormente, y lo que los clientes piensan sobre el restaurante. De esta forma se concluirá si son o no factibles los cambios que se pretenden hacer en Café Valluno, además se tendrán datos útiles para la realización de la matriz DOFA y el proyecto de planeación estratégica.

TRABAJO DE CAMPO: CAFÉ VALLUNO

Durante la pandemia, el restaurante, por órdenes del propietario y chef Carlos Rincón, se declara en un cierre temporal debido a las restricciones y demás factores limitantes que, como consecuencia del Covid-19, no permiten las conglomeraciones o reuniones entre los ciudadanos caleños.

La falta de clientes y el incremento en gastos fueron razones suficientes como para llevar al restaurante a este cierre temporal, a pesar de que el chef y su personal contaban con grandes ilusiones debido a una gran inversión en máquinas y herramientas para la alta cocina y la elaboración de los platos de alta complejidad en poco tiempo. Lo anterior, significó un impacto negativo a la empresa, sin embargo, como consecuencia de un concurso regional sobre los mejores chicharrones, se pudo evidenciar el incentivo en los ciudadanos caleños y demás personas en visitar y frecuentar el lugar por la variedad, sabor y calidad de platos vallunos que el restaurante ofrecía.

Considerando que la empresa lleva alrededor de siete años operando en el mercado caleño, aún no se ha propuesto una misión y visión específicas. Es por esto que se presentó una sugerencia al dueño de la empresa sobre una misión y visión, proporcionales a los objetivos de la empresa, a los objetivos planteados en el proyecto y a lo que quiere llegar en los próximos años de operación:

MISIÓN

"En Café Valluno, nos comprometemos a celebrar y preservar la rica tradición gastronómica del Valle del Cauca, ofreciendo a nuestros comensales el auténtico sabor del chicharrón, reconocido como el mejor de la ciudad. A través de técnicas innovadoras y procesos cuidadosamente, buscamos brindar experiencias culinarias únicas, respaldadas por un servicio de la más alta calidad."

VISIÓN

"Ser el referente gastronómico de Cali y del Valle del Cauca, expandiendo nuestra pasión por el chicharrón y la cultura valluna a nuevos horizontes. En el futuro, aspiramos a que cada comensal, tanto local como visitante, relacione a Café Valluno con la auténtica experiencia culinaria de la región, siendo reconocidos no solo por la calidad de nuestros platos, sino también por nuestra contribución al desarrollo y difusión de la identidad gastronómica valluna."

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DOFA PARA EL RESTAURANTE

Ahora bien, teniendo en cuenta las propuestas de visión y misión al restaurante, a continuación, se propondrá una matriz DOFA que, por sus siglas, se involucran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas percibidas para el restaurante dentro de un saturado mercado en la ciudad de Santiago de Cali, siguiendo los objetivos de la investigación.

Fortalezas	Debilidades
El restaurante cuenta con una alta inversión en maquinaria y demás herramientas implementadas en la alta cocina para poder satisfacer la producción en cadena requerida por los comensales, específicamente basándose en técnicas de alta cocina para ofrecer la mejor calidad en chicharrón. Asimismo, el restaurante cuenta con un fuerte manejo de tiempos para cocinar sus platos.	El restaurante puede llegar a ser un poco costoso para su público objetivo y su plato estrella (chicharrón). Además, la cocina autóctona y ancestral colombiana es muy rica y variada, y el menú del restaurante no es un reflejo de esto, ya que es algo limitado.
Oportunidades	Amenazas
Teniendo en cuenta que el restaurante concentra sus operaciones en los platos y recetas vallunas, logra ofrecer una experiencia única buscando que sus comensales puedan sentirse en un espacio familiar. Podría aumentar la variedad de su menú reflejando la variedad y riqueza de la cocina ancestral colombiana.	El restaurante está inmerso en un saturado mercado, compitiendo con demás oferentes con fuerte influencia entre los comensales nacionales y locales, junto con un alto reconocimiento debido a que ofrecen variedades en el mercado de la alta cocina.

Tabla 2: Tabla Matriz DOFA

VENTAJA COMPETITIVA

Teniendo en cuenta la definición de ventaja competitiva mencionada en la primera etapa de la investigación, la Matriz DOFA permite corroborar que el elemento que hace única al restaurante sobre su competencia es el chicharrón que, gracias a los hornos y maquinarias dentro de la cocina, logra destacarse en cuanto a poco tiempo de preparación y alta calidad.

Esta implementación de técnicas de alta cocina, junto con un apropiado manejo de tiempos en la elaboración de los demás platos, permiten a CAFÉ VALLUNO sobresalir en el mercado, ganando buena reputación para sus comensales. Sin embargo, se deben de considerar los datos recolectados por las encuestas para saber a ciencia cierta si estas fortalezas y oportunidades del restaurante son factores suficientes para crecer el negocio.

A continuación, se presentarán los resultados de las encuestas que, hasta el momento, han determinado la reputación de los comensales sobre el restaurante.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

Para este sondeo se consideró la participación de 25 encuestados que, según su experiencia en el restaurante, al salir se les preguntó por evaluar y dar su opinión sobre el servicio, sobre el mejor producto, sobre la calidad y sobre algunas recomendaciones en caso de aplicar variaciones o presentación de los platos ya existentes. Esta encuesta se aplicó por medio de un código QR, repartidos en las mesas en el momento de pedir la cuenta, enviándolos a un Google Forms en donde responde 5 preguntas cuantitativas y cualitativas.

En dicha encuesta se encontró que la mayoría de los comensales califican la calidad y frescura del chicharrón servido en el restaurante como 5 (Siendo 5 excelente y 1 muy insatisfactorio). Se evidenció que la mayoría de los encuestados coincidieron en proponer que el mejor plato del restaurante, en cuanto a sabor y presentación, fue definitivamente el Chicharrón ganador del concurso “Tulio Recomienda”. De otro lado, la mayoría de los encuestados mostraron su alto interés en recomendar a CAFÉ VALLUNO a sus familiares y amigos teniendo en cuenta su experiencia, desde servicio (atención al cliente) hasta la calidad y preparación de los platos ordenados, cuyo resultado (en su mayoría) fue de 4 en una escala del 1(poco probable) al 5(muy probable). Se evidenció que los encuestados que el chicharrón de CAFÉ VALLUNO, en comparación con los demás restaurantes o establecimientos que venden este producto, se destaca por su textura y su sabor. Lo cual, hace el chicharrón del restaurante único en el mercado, de acuerdo a la teoría de la ventaja competitiva mencionada anteriormente.

Por último, mediante la pregunta abierta en la encuesta se ha evidenciado que los comensales tienen distintas opiniones sobre variaciones o adiciones de platos que desearían agregar a la carta. Según los resultados, las propuestas de los encuestados no logran

converger a un factor determinante, debido a que estas mismas logran jugar un papel tanto a favor como en contra de la reputación del restaurante. Sin embargo, la mayoría de los encuestados respondieron algo similar, demostrando su inconformidad con la presentación “simple” del Chicharrón ganador y su propuesta de ampliar el menú tanto en platos fuertes como en bebidas.

Estas respuestas demuestran la percepción por los platos que; aunque logran satisfacer en excelentes condiciones las necesidades de los comensales en cuanto su tiempo de espera por el plato, su calidad, su textura, su sabor y precios ajustados, no se sienten satisfechos en cuanto a la presentación de los platos o variedad del menú. Opiniones como proponer agregar acompañantes y mejorar la decoración de los platos son factores que se deben de considerar.

Al mismo tiempo, las respuestas demuestran que a los comensales les gustaría ver más variedad en la carta, desde la combinación del chicharrón en más platos hasta poder incrementar la oferta de bebidas, ya que, según ellos, suele ser muy limitada.

Por último, bajo los comentarios de las personas encuestadas al finalizar su servicio en el restaurante, se le hacen las siguientes sugerencias al restaurante, teniendo en cuenta la teoría de ventaja competitiva y los aspectos de la Matriz DOFA:

OBJETIVOS:

- Mejorar la presentación de los platos, añadiendo condimentos o salsas.
- Ampliar la carta de bebidas y de platos que incluyan el chicharrón.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- Evaluar el presupuesto del restaurante para validar su disponibilidad de invertir en licores o materias primas con el objetivo de elaborar cócteles y demás bebidas que puedan acompañar con los platos ofrecidos dentro del establecimiento.
- Hacer publicidad (in-house) con el propósito de lograr un mayor reconocimiento tanto en los hogares de los caleños como en las personas foráneas que deseen probar la excelencia en textura, sabor y frescura del mejor chicharrón local.
- Mediante la publicidad, mostrar de una manera creativa la decoración y la comodidad de los locales, perfectos para ambientes familiares, mezclando lo tradicional con decoraciones modernas.
- Enfatizar en los medios de comunicación, como redes sociales, sobre los beneficios de las técnicas de alta cocina implementadas por el restaurante que, gracias a las herramientas y máquinas en la cocina, permiten ofrecer la mejor calidad en poco tiempo.
- Revisar el presupuesto para evaluar la viabilidad de agregar más acompañantes, condimentos o salsas que, según la experiencia del Chef Carlos Rincón, puedan encajar bien con el consumo del chicharrón, junto con los demás platos y bowls que se ofrecen dentro del menú.
- Aplicar una encuesta para ver si todos estos cambios tuvieron algún impacto en cuanto a la percepción de los comensales sobre la variación de los platos y la mejora en la presentación de los mismos.

¿Cómo calificarías la calidad y frescura del chicharrón servido en nuestro restaurante? (Escala del 1 al 5, donde 1 es muy insatisfactorio y 5 es excelente).



25 respuestas

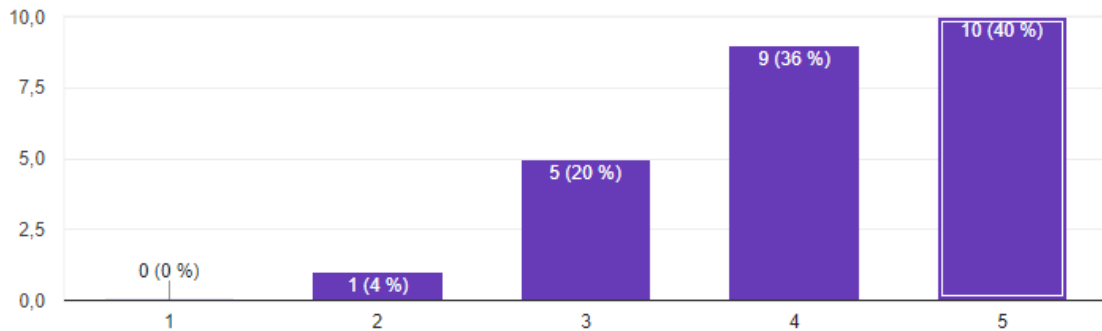


Figura 9: “Cómo calificarías la calidad y frescura del chicharrón servido en nuestro restaurante”

De los platos que probaste, ¿cuál te pareció el más innovador o sorprendente en cuanto a sabor y presentación?



25 respuestas

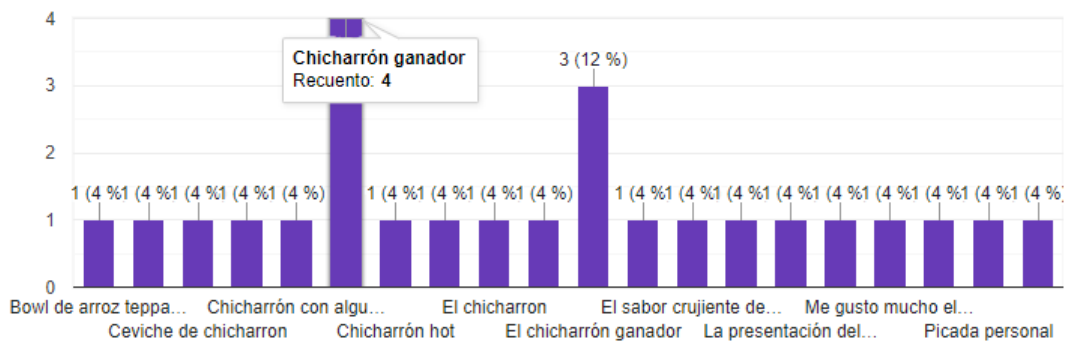


Figura 10: “Cuál te pareció el más innovador o sorprendente en cuanto a sabor y presentación”

En una escala del 1 al 5, ¿qué tan probable es que recomiendes nuestro restaurante a familiares y amigos basándote en su experiencia con nuestros platos y servicio en general?

 Copiar

24 respuestas

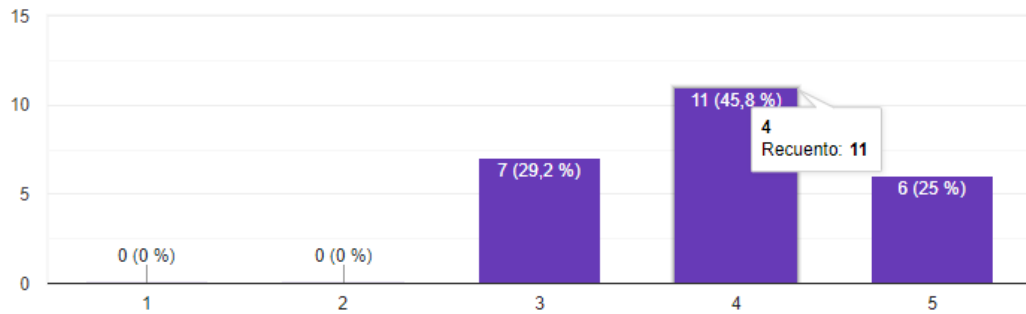


Figura 11:” Qué tan probable es que recomiendes nuestro restaurante a familiares y amigos basándote en su experiencia con nuestros platos y servicio en general”

¿Hay algún otro plato o variación del chicharrón que te gustaría ver en nuestro menú en el futuro?
Por favor, comparte tus ideas o comentarios.

25 respuestas

Que venga en mejor Presentación
Más oferta en bebidas típicas
Que hayan cócteles
No
Que hayan más opciones de bebidas, como cócteles
Me gustaria una carta mas variada
Decorar más el chicharron
Me gustaria un menu mas varido en platos, pueden tener chicharron también
Que decoren más la presentación de la costilla, que hayan más variedad de bebidas

Figura 12: “Hay algún otro plato o variación del chicharrón que te gustaría ver en nuestro menú en el futuro”

Pensando en otros lugares donde hayas degustado chicharrón, ¿cómo se compara nuestra versión con las que has probado anteriormente? ¿Qué hace que nuestro chicharrón se destaque?

 Copiar

25 respuestas

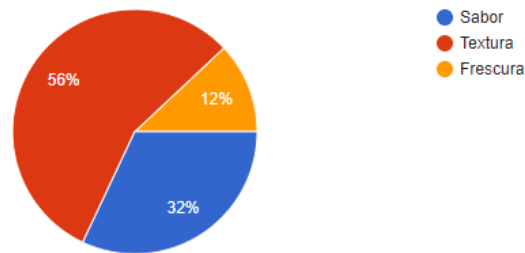


Figura 13: “Cómo se compara nuestra versión con las que has probado anteriormente? ¿Qué hace que nuestro chicharrón se destaque?”

APRENDIZAJES

Durante la realización del trabajo, se tuvieron que sortear una gran cantidad de obstáculos, que al solucionarlos se convirtieron en aprendizajes. Se aprendió a profundidad de todos los pasos que hay que tener en cuenta para la realización de un trabajo sobre planeación estratégica de una empresa; “Café Valluno” en específico fue bastante desafiante, ya que, a pesar de llevar más de 5 años funcionando, no tenían por escrito la planeación estratégica del lugar.

Por otro lado, se aprendió cómo se aplica la teoría en el mundo real, y se apreció de primera mano lo provechosa que es la planeación estratégica para cualquier negocio, y cómo a través de la misma, la empresa se direcciona a sus objetivos y los cumple más fácilmente.

A su vez también se fortaleció el trabajo en equipo tanto con el compañero como con el profesor tutor y el dueño del restaurante, los cuales estuvieron receptivos ante nuestras indicaciones y viceversa.

REFERENCIAS

- Johnson, G; Scholes, K; Whittington, R. (2008). “Exploring Corporate Strategy”. Eighth Edition. Pearson Education limited.
- Análisis DOFA: una herramienta fundamental para evaluar tu empresa. (2020, December 17). Canadian College. Tomado de: <https://canadiancollege.edu.co/analisis-dofa-una-herramienta-fundamental-para-evaluar-tu-empresa/>
- Maroto, M. L. (2020). “Misión y Visión de una empresa”. Blog de Recursos Humanos de Bizneo HR: práctico y actual; Bizneo HR. Tomado de: <https://www.bizneo.com/blog/mision-de-una-empresa/>
- ISOTools Excellence (2016) “Pasos para elaborar un proceso de Planeación Estratégica”. Tomado de: <https://www.isotools.com.co/pasos-para-elaborar-un-proceso-de-planeacion-estrategica/>
- Thompson, I. (n.d.). MISIÓN Y VISIÓN - Promonegocios.net. Promonegocios.net. Retrieved August 26, 2023. Tomado de: <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Arbelo, A. A.; Pérez G., P. (2001), La reputación empresarial como recurso estratégico: un enfoque de recursos y capacidades, Ponencia presentada en el XI Congreso Nacional de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE), Zaragoza, Aragón.

Deephouse, D.L. (2000) Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories. *Journal of Management*, 26, 1091-1112.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600602>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

Pelález, R. D. Ocean Blue. *Fundamentos de Ingeniería administrativa*. Tomado de:
https://www.academia.edu/download/61018197/10._Ocean_Blue20191025-79249-131dlvv.pdf.