



Plan estratégico para la empresa Sweet Line

Daniel Isaacs

Laura Ordoñez

Trabajo de grado para optar por el título de
MBA Global

Director del trabajo de grado

Camilo Perez Bustos

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Santiago de Cali, Mayo 2018

Tabla de Contenido

Resumen	5
Introducción	7
Reseña institucional	8
1. Diagnóstico del modelo de negocio	9
1.1. Propuesta de Valor	9
1.2. Clientes	10
1.3. Canales de Distribución.....	11
1.4. Recursos, capacidades y actividades claves.....	12
1.5. Estructura de costos	13
1.6. Fuentes de ingresos	13
1.7. Análisis	14
2. Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos	16
2.1. Análisis	16
3. Análisis externo	17
3.1. Análisis PESTAL	17
3.2. Favorabilidad del entorno	17
3.3. Efectividad de Sweet Line	19
3.4. Síntesis del análisis externo	19
3.5. Análisis externo con la matriz EFE.....	21
4. Análisis interno y de competitividad	24
4.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias.....	24

4.2. Síntesis del análisis de competitividad	26
4.3. Perfil de competitividad.....	28
4.4. Matriz EFI.....	30
5. Iniciativas DOFA	31
6. Estrategia	34
7. Implementación de la Estrategia: Balanced Scorecard.....	37
8. Conclusiones.....	40
9. Recomendaciones.....	41
Bibliografía	42
Anexos	43

Listado de Anexos

Anexo 1 Análisis Pestal y 5 Fuerzas de Porter.....	43
Anexo 2 Análisis externo Matriz EFE.....	43
Anexo 3 Análisis interno, recursos, capacidades y competencias.....	45
Anexo 4 Perfil de competitividad.....	46
Anexo 5 Análisis Interno Matriz EFI	47
Anexo 6 Matriz DOFA Ampliada.....	48
Anexo 7 Plan Estratégico	49
Anexo 8 Plan Táctico.....	50

Listado de Gráficos

Gráfico 1. Canvas	14
Gráfico 2. Síntesis del análisis externo	20
Gráfico 3 Pareto de Factores del Entorno Amenazas	23
Gráfico 4 Síntesis del análisis de competitividad.....	28

Resumen

Sweet Line es una pastelería y repostería familiar caleña con 21 años de historia que se dedica a producir y comercializar más de 100 referencias de productos sin azúcar y bajos en grasa, que pueden ser tolerados por cualquier persona, incluidos los diabéticos e hipoglicémicos.

Ante la creciente competencia en la industria de alimentación saludable, consecuencia de una mayor conciencia nutricional y del incremento en los índices de sobrepeso y obesidad en la población, el presente documento busca fijar los lineamientos para la implementación del plan estratégico de Sweet Line para la vigencia 2018-2020, que permita a la compañía fortalecer su posición competitiva en el segmento de repostería y pastelería saludable.

En su construcción se utilizó la metodología que integra el estudio de los entornos externo e interno a partir de diferentes herramientas de planeación estratégica. La definición de los principales objetivos y actividades estratégicas se desprende de diversas matrices que permiten optimizar los esfuerzos enfocándose en los factores con mayor importancia para la ejecución de su modelo de negocio.

Para facilitar la visualización integral del plan estratégico en términos de objetivos, acciones e indicadores se utilizó como instrumento de gerencia el Balance Scorecard.

Palabras claves: Repostería , panadería, Alimentación saludable, Diabetes, Hipoglicemia

Abstract

Sweet Line is a family bakery shop from Cali Colombia, with 21 years of history dedicated to produce and market more than 100 references of products without sugar and low fat. The products can be tolerated by anyone, including diabetics and hypoglycaemic people.

Given the growing competition in the industry of healthy food, as a result of a greater nutritional awareness and the increase in the rates of overweight and obesity in the population, this document seeks to set the guidelines for the implementation of the Sweet Line strategic plan for the term 2018-2020, which allows the company to strength its competitive position in the healthy bakery and cake segment.

In its construction, we use the methodology that integrates the study of external and internal environments. The definition of the main objectives and strategic activities is derived from various matrices that allows to optimized efforts focused on the most important factors for the correct execution of its business model.

In order to have a complete visualization of the strategic plan in terms of its objectives, actions and indicators, we used the Balance Scorecard as a management tool.

Key words: Cake Shop, Bakery Shop, Healthy nutrition, Diabetes, Hypoglycemia

Introducción

La informalidad es uno de los principales males que afectan a la economía colombiana y es probablemente el principal destructor de valor del sector minorista de comidas en el país. Las empresas formales deben cumplir con estrictos procesos regulatorios y sanitarios, crean miles de empleos formales y tienen unas altas cargas impositivas. Bajo estas condiciones deben competir en desventaja con cientos de miles de opciones informales que no están sujetas a ningún tipo de control por parte de los entes gubernamentales.

Por otra parte, en los últimos años se ha visto una tendencia mundial por parte de los consumidores y los gobiernos de volcarse hacia una alimentación más saludable, funcional y natural, que busque hacer frente a los crecientes índices de obesidad y a los problemas de salud asociados al consumo de azúcar. Colombia no ha sido ajena a esta tendencia, lo cual se ha visto reflejado en la creciente oferta de alternativas de comida saludable.

Para hacer frente a estos nuevos desafíos y al mismo tiempo, aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan en esta industria, el presente documento contiene el diseño del plan estratégico para Sweet Line para el periodo 2018-2020, que servirá como hoja de ruta para posicionar a la marca como la mejor opción de repostería y pastelería saludable para las personas con problemas de azúcar en la ciudad de Cali. En la construcción del plan, se tuvieron en cuenta el análisis de las condiciones externas e internas de la industria pastelera y de repostería saludable en Cali como también las capacidades, recursos y habilidades de Sweet Line para lograr sus objetivos. Cabe destacar que el ejercicio contó con la participación de los propietarios de la compañía, lo cual permitió enriquecer el contexto para la formulación de la estrategia.

Reseña institucional

Sweet Line es una repostería y pastelería fundada en Cali en 1997. Entre su portafolio se encuentran tortas, postres, panes, galletas, helados y mermeladas. Todos sus productos son bajos en grasa y son endulzados con sucralosa, un edulcorante que puede ser tolerado por cualquier persona, incluidos los diabéticos e hipoglicémicos.

La marca pertenece a una sociedad familiar, Barona Martínez S.A.S, la cual está compuesta por otras dos marcas, Delicias del Valle una línea de productos típicos vallecaucanos y Cafexport, una marca que ofrece una amplia variedad de productos fabricados a partir de un café Premium.

Actualmente, la sociedad tiene un punto de fábrica en el barrio Tequendama y diez puntos de venta propios ubicados en centros comerciales y almacenes de la ciudad como Cosmocentro, La 14, Alkosto y Homecenter. La compañía genera más de 30 empleos directos y sus ventas anuales son cercanas a los 2.200 millones de pesos, de las cuales aproximadamente el 35% corresponden a la marca Sweet Line.

1. Diagnóstico del modelo de negocio

A partir de la definición del concepto de Modelo de Negocio (Osterwalder, 2010) se realizó el diagnóstico de Sweet Line con el fin de identificar su modelo de negocio actual. A continuación, se realiza una breve descripción del modelo (Ver Gráfico 1. Canvas).

1.1. Propuesta de Valor

El sector de comida saludable ha experimentado recientemente un acelerado crecimiento en Colombia producto de una mayor conciencia nutricional por parte de la población ante los crecientes índices de sobrepeso, obesidad y problemas asociados al consumo de azúcar. En los últimos años, casi todas las pastelerías, reposterías y panaderías de la ciudad de Cali han incluido en su portafolio productos más saludables con endulzantes alternativos al azúcar, harinas integrales o alternativas al trigo, con ingredientes orgánicos y sin conservantes. Sweet Line fue pionera en Cali, siendo la primera repostería caleña con un portafolio 100% libre de azúcar y con un menor aporte calórico a través de la producción con ingredientes bajos en grasa. En sus primeros años, la compañía le apuntaba principalmente a las personas que buscaban cuidar su figura pero que no querían abstenerse de consumir productos de pastelería y repostería o que querían hacerlo sin sentir remordimiento. Pero en años recientes, ante el boom de comidas saludables y el notorio incremento en la oferta de productos encaminados a cuidar el peso, los directivos de Sweet Line empezaron a entender que sus esfuerzos debían centrarse en el segmento de personas con problemas

asociados al azúcar como la diabetes y la hipoglicemia, que es donde la marca tiene sus mayores fortalezas.

Actualmente, Sweet Line está buscando posicionarse como la repostería y pastelería saludable preferida por las personas con problemas de azúcar. Pretende lograrlo ofreciendo un amplio portafolio de productos con un sabor similar al tradicional, siempre frescos, hechos con insumos de alta calidad y a precios competitivos. Lo usual en el sector de repostería y pastelería saludable es que los precios sean significativamente más altos que aquellos de las reposterías y pastelerías que producen con ingredientes tradicionales. La marca ha procurado mantener unos precios similares a los de estos lugares convirtiéndose en una alternativa con una muy buena relación precio-calidad. No obstante, aún la marca no ha alineado sus esfuerzos de mercadeo para perseguir de forma consistente este posicionamiento objetivo.

1.2. Clientes

Son aquellas personas que tienen una mayor conciencia nutricional y que buscan tener hábitos más responsables frente al cuidado de su cuerpo. Para efectos de este ejercicio se segmentaron en tres grupos principales:

- a. Consumidor con problemas de salud asociados al azúcar, conformado por todas aquellas personas que por su condición de salud (diabetes, hipoglicemia) no pueden consumir azúcar pero que quieren seguir consumiendo los productos dulces que podían consumir antes del diagnóstico de su enfermedad. Es en este grupo de consumidores donde mayores fortalezas tiene la marca Sweet Line.

- b. Consumidor con problemas de sobrepeso u obesidad, incluye a aquellas personas que les gusta consumir productos dulces pero que buscan alternativas de indulgencia que les genere menos remordimientos y que tengan un menor impacto sobre su peso corporal. Es en este grupo de consumidores donde inicialmente se enfocaron los esfuerzos de la marca.
- c. Consumidor con una mayor educación nutricional, son aquellas personas como los deportistas o personas que buscan cuidar su figura, que han desarrollado una mayor conciencia en su alimentación y se interesan por conocer la carga nutricional de los productos que consumen.

1.3. Canales de Distribución

La sociedad Barona Martínez S.A.S. tiene 10 puntos de venta propios en la ciudad de Cali. Los puntos ubicados en la 14 de Calima, 14 de Pasoancho y Tequendama, comercializan únicamente productos de la marca Sweet Line. En otros 5 puntos de venta los productos son comercializados junto con la marca de café Premium, Cafexport, dado que existe una alta complementariedad en la oferta de ambas marcas.

Otros canal alternativo de venta que tiene alguna relevancia para la marca han sido los domicilios que se solicitan a través de la línea telefónica y en el último año, ha comenzado a desarrollarse el canal virtual a través de aplicaciones como Rappi, donde Sweet Line tiene una oportunidad interesante dado que sus puntos de venta están distribuidos en varios sectores de la ciudad.

1.4. Recursos, capacidades y actividades claves

La marca cuenta con dos recursos claves, por un lado, está el Brand Equity que ha construido en el segmento de consumidores con problemas de azúcar, donde se percibe como una alternativa segura y confiable, especializada en este grupo objetivo y que cuenta con un portafolio organolépticamente muy similar a los productos endulzados con azúcar. Por otro lado, se deben destacar los 8 puntos de venta en los que hace presencia la marca. Este es un recurso importante porque todos ellos están ubicados en lugares con un alto tráfico de personas lo que los convierte en unos espacios de promoción y comunicación de la marca. Adicional a que las principales reposterías y pastelerías saludables de la ciudad, normalmente cuentan con uno o dos puntos de venta lo que por ejemplo, limita su aprovechamiento de los nuevos canales digitales de distribución que se mencionaron en el punto anterior.

Entre las actividades claves para Sweet Line se pueden destacar los procesos de producción y distribución que propenden por que el cliente siempre encuentre disponible en el punto de venta todos los productos del portafolio. Esto muchas veces genera ciertos sobrecostos por averías y sobretodo, dificulta garantizar la frescura de los productos una vez llegan a manos del consumidor final.

Otra actividad muy importante para la marca consiste en gestionar todo lo relacionado con sus puntos de venta en términos de imagen, exhibición y servicio al cliente, dado que actualmente ese es el único canal de comunicación con su consumidor.

1.5. Estructura de costos

Los costos más relevantes para la compañía corresponden a 1) la compra de insumos y materias primas para producir que son cercanos al 30%, a 2) los gastos de personal que representan aproximadamente el 20% y a 3) los cobros por arriendos o concesiones de los puntos de venta que son del orden del 20% de las ventas.

1.6. Fuentes de ingresos

Los ingresos de Sweet Line provienen casi exclusivamente de las ventas en efectivo que hace a través de sus puntos de venta propios. En algunos pocos puntos de venta, los almacenes dueños de los locales recogen diariamente la venta y hacen pagos mensuales una vez descontado el valor de la concesión y los servicios. Cabe destacar que en los últimos meses la proporción de la venta que proviene de pedidos a través de aplicaciones digitales y que ofrecen un menor margen, aunque aún es muy pequeña, ha venido en aumento y se espera que la tendencia se intensifique en los próximos años.

PARTNERS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	CANALES	SEGMENTO DE CLIENTES
<u>Profesionales de la salud</u> -Endocrinólogos -Nutriólogos <u>Influenciadores de alimentación saludable</u>	-Producción y distribución que garantice completa disponibilidad de productos en PDVs -Gestión de imagen, exhibición y servicio al cliente en PDVs.	Repostería y pastelería saludable: -Con una experiencia de sabor similar a productos con azúcar -Precios competitivos frente a reposterías tradicionales -Amplio portafolio disponible	-Punto de venta propios -Pedidos línea telefónica -App Digitales	-Consumidor con problemas de salud asociados al azúcar -Consumidor con problemas asociados al peso corporal -Consumidor educado, con conciencia nutricional
	RECURSOS CLAVE			
	-Brand Equity -Puntos de venta propios en varios puntos de la ciudad			
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
Insumos y materias primas para producción: 30%	Gastos de personal administrativo, de ventas y producción: 20%	Arriendos y servicios puntos de venta 20%	Venta directa a través de: -Puntos de venta propios -Apps digitales -Domicilios	

Gráfico 1. Canvas

Fuente: Elaboración propia

1.7. Análisis

El modelo de negocio de Sweet Line ha sido exitoso en la medida que le ha permitido a la compañía ser sostenible durante más de 20 años. No obstante, a pesar de que el segmento en el que compete ha crecido de forma importante en los últimos años, la compañía se ha estancado en su crecimiento.

Para defenderse de la creciente competencia y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, Sweet Line debe volcarse decididamente a desarrollar una estrategia y posicionamiento de nicho, buscando atender las necesidades y expectativas de las personas con problemas de salud asociados al azúcar. Como se ha mencionado, es en este segmento de consumidores donde la marca genera mayor demanda y donde tiene sus mayores fortalezas a nivel de Equity. Para estos usuarios, la confianza es un atributo igual o más importante que las variables organolépticas, por su condición, este consumidor procura

estar muy seguro que lo que va a ingerir no le va a causar ningún inconveniente para su salud. El hecho de que Sweet Line haya sido la primera repostería en Cali con un portafolio 100% sin azúcar le ha dado a la marca una autoridad y una credibilidad que deben ser los pivotes de su estrategia de diferenciación.

Lo cierto es que aunque en los niveles directivos de la compañía existe una conciencia reciente de que su fuente de crecimiento se encuentra en este segmento de consumidores, aun no se han alineado las variables estratégicas de mercadeo, producto y distribución para ser coherentes con este hallazgo.

2. Declaración de Misión, Visión y Valores Corporativos

La compañía definió recientemente que la misión de la marca Sweet Line es “Contribuir a la nutrición, salud, bienestar y deleite de las personas con condición de salud especial: diabéticos e hipoglicémicos, poniendo a sus disposición productos sin azúcar, de alta calidad, 100% seguros para la salud y que conservan su sabor tradicional.” En cuanto a la visión se planteó “Consolidar a Sweet Line como una empresa líder en la producción y distribución de productos de repostería dietética a nivel local”

En lo referente a los valores corporativos la compañía no ha hecho el ejercicio de definirlos, documentarlos y transmitirlos a sus colaboradores.

2.1. Análisis

Es evidente que la definición de la misión y especialmente de la visión de la marca Sweet Line no siguen al pie de la letra los lineamientos que recomiendan las ciencias de la administración para su formulación. También se puede inferir a partir de la lectura de la visión, donde se habla de “repostería dietética”, un término más asociado al cuidado del peso y la figura, lo que se mencionó en el diagnóstico del modelo de negocio y es que la compañía aún no ha alineado su estrategia para generar valor en su grupo objetivo principal.

3. Análisis externo

Para lograr un completo entendimiento del mundo competitivo en el que se encuentra Sweet Line, es necesario realizar un análisis de todos los factores externos que pueden afectar su comportamiento. Para ello, se utilizó la técnica PESTAL (Torralba, 2013), en la que se identificaron los factores favorables y desfavorables del entorno como también, la efectividad de la organización en aprovechar o neutralizar estos factores.

Posteriormente se utilizó la matriz de Evaluación de Factores Externos- EFE (David, 1988), para identificar las variables más relevantes para el entorno de la marca que surgieron del ejercicio del PESTAL.

3.1. Análisis PESTAL

Para la realización de este análisis se tuvieron en cuenta seis tipos de entornos: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal. A esto se le sumó el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 1997), el cuál permite analizar el nivel de rivalidad de una industria. Para Sweet Line se ha definido la industria como toda la oferta de reposterías y pastelerías saludables en Colombia. (Ver Tabla 2 Análisis Pestal y 5 fuerzas de Porter).

3.2. Favorabilidad del entorno

A partir del análisis realizado sobre la favorabilidad del entorno, se pueden resaltar como oportunidades para Sweet Line dentro de la industria el entorno social, legal y el poder de

negociación por parte de los compradores. En lo referente a lo social, la favorabilidad se sustenta a partir del envejecimiento de la población y el aumento en los problemas de salud asociados al azúcar producto de los crecientes índices de sobrepeso y obesidad. En cuanto al entorno legal, existe una oportunidad relacionada con la tendencia de ciertos gobiernos de la región que están buscando desincentivar el consumo de azúcar y han empezado a tomar medidas como por ejemplo, obligar a los productores de alimentos con alto aporte calórico a incluir en sus empaques unos semáforos dependiendo de la cantidad de azúcares y calorías. Esto se da gracias a que el producto que ofrece Sweet Line está libre de sacarosa, lo que va por la misma vía que las tendencias mencionadas. Por último, se destacó el poder de negociación de los compradores como una oportunidad en la medida que el consumidor promedio cada vez es más educado y sensible sobre el aporte nutricional de los alimentos que ingiere.

Ahora, respecto a las principales amenazas se destacan en primer lugar, el entorno político debido a los continuos incrementos impositivos para las empresas en Colombia, especialmente para las pymes. En segundo lugar, la entrada de nuevos competidores es una amenaza muy relevante en esta industria porque para ingresar a ella se requieren unos niveles mínimos de inversión. En tercer lugar, se destaca la introducción de productos sustitutos como una amenaza debido al crecimiento en la oferta de productos indulgentes que se buscan posicionar como una alternativa saludable pero que no necesariamente cumplen con los estándares mínimos para soportar esta promesa. Por último, se resalta la rivalidad de la industria, porque como se mencionó previamente en este documento, la industria minorista de comidas en Colombia presenta unos altos niveles de informalidad y no se perciben de momento medidas efectivas por parte del gobierno para reducirlos. Al

final de la ecuación pesan mucho más estos factores por lo que se puede concluir que Sweet Line desarrolla sus actividades bajo un ambiente en el que prevalecen condiciones desfavorables para el cumplimiento de sus objetivos con una calificación de -12,0.

3.3. Efectividad de Sweet Line

Este indicador mide el grado de asertividad de la compañía para aprovechar las oportunidades o neutralizar las amenazas de la industria. Después de finalizar el ejercicio se puede observar como Sweet Line participa en un entorno desfavorable y donde no ha sido efectiva en su manera de neutralizar las diferentes condiciones, con una calificación de -4.95 puntos.

Las brechas negativas más significativas están en la forma como se responde a la rivalidad de la industria y a la amenaza de entrada de nuevos competidores. La baja efectividad se debe principalmente a que la marca no cuenta actualmente con una imagen sólida y un posicionamiento consistente que le ayude a contrarrestar estas amenazas. También se destaca como brecha, el bajo aprovechamiento de la tecnología como herramienta de gestión y distribución.

3.4. Síntesis del análisis externo

Entre las principales conclusiones del análisis del entorno se destaca que Sweet Line desarrolla sus actividades bajo un ambiente en el que prevalecen condiciones desfavorables

para el cumplimiento de sus objetivos con una calificación de -12.0. y donde no ha sido efectiva en su forma de neutralizarlas con una calificación de - 4.95 puntos.

La efectividad de Sweet Line es negativa en todas las variables a excepción de la dimensión económica que es muy cercana a 0. Esto demuestra que la marca debe reenfocar urgentemente sus esfuerzos y replantear su estrategia para poder defenderse de manera más efectiva de las fuerzas del entorno y aprovecharlas a su favor, si quiere garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. (Gráfico 2. Síntesis del análisis externo).



Gráfico 2. Síntesis del análisis externo

Fuente: Elaboración propia

3.5. Análisis externo con la matriz EFE

Utilizando la matriz de evaluación de factores externos (EFE¹), que tiene en cuenta el valor ponderado de la importancia de cada una de las variables identificadas y su nivel de efectividad, se obtuvo que Sweet Line tiene una efectividad ponderada de 2,53 puntos en una escala de 1 a 10. La interpretación que se le da a este resultado es que la compañía no ha sido muy efectiva en aprovechar las oportunidades del medio y en contrarrestar las amenazas del entorno. Lo ideal es ubicarse por encima de 5 puntos para toda la gestión empresarial (Ver Anexo 2 Análisis externo Matriz EFE).

Para focalizar la atención en los elementos más relevantes del análisis externo, se evidenció la necesidad de profundizar en el estudio de las 5 variables consideradas como oportunidades claves, entre las cuales se destaca el envejecimiento de la población y el aumento en los índices de personas con problemas de azúcar y obesidad; mayor penetración de las tecnologías de información como medio de comunicación, transacción y gestión; un consumidor cada vez más educado; sellos o avales para lograr certificaciones del producto y las leyes anticonsumo de azúcar (Ver Gráfico 2 Pareto de Factores del Entorno-Oportunidades).

¹ Matriz de evaluación de factores externos para analizar oportunidades y amenazas.

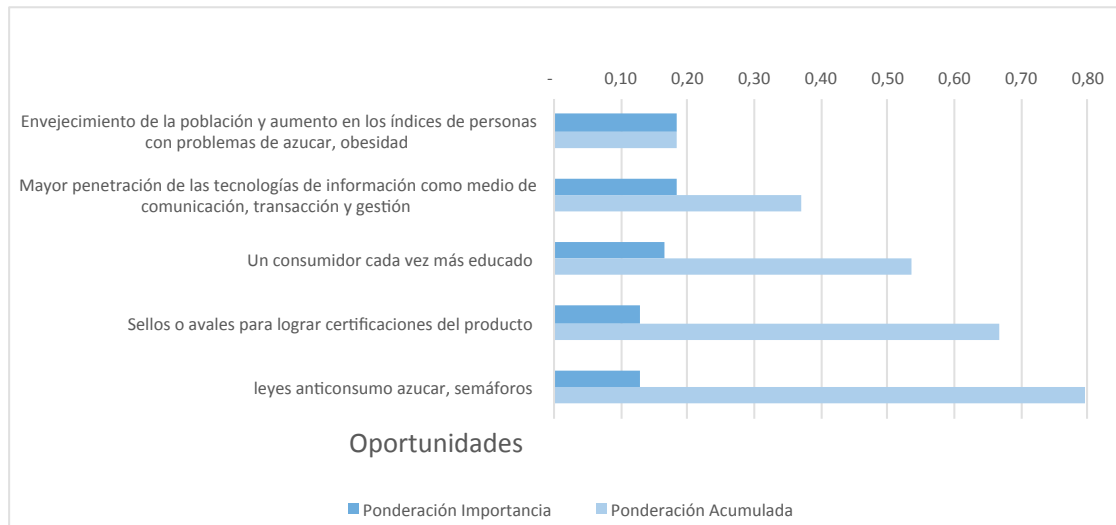


Gráfico 2 Pareto de Factores del Entorno-Oportunidades

Fuente: Elaboración propia

En el análisis de las variables más importantes entre las amenazas, se priorizaron aquellas 6 que generan o son susceptibles de generar mayor impacto negativo: enormes facilidades de ingreso a la industria con poca inversión; sector con alta informalidad y pocos controles de las autoridades para reducirla; crecimiento en la oferta de productos indulgentes y saludables; aumento en la inflación de los alimentos muy superior al IPC, aumento de los impuestos al sector privado y cambios en las reglas de juego de los proveedores de concesiones. (Ver Pareto de Factores del Entorno **Amenazas**).

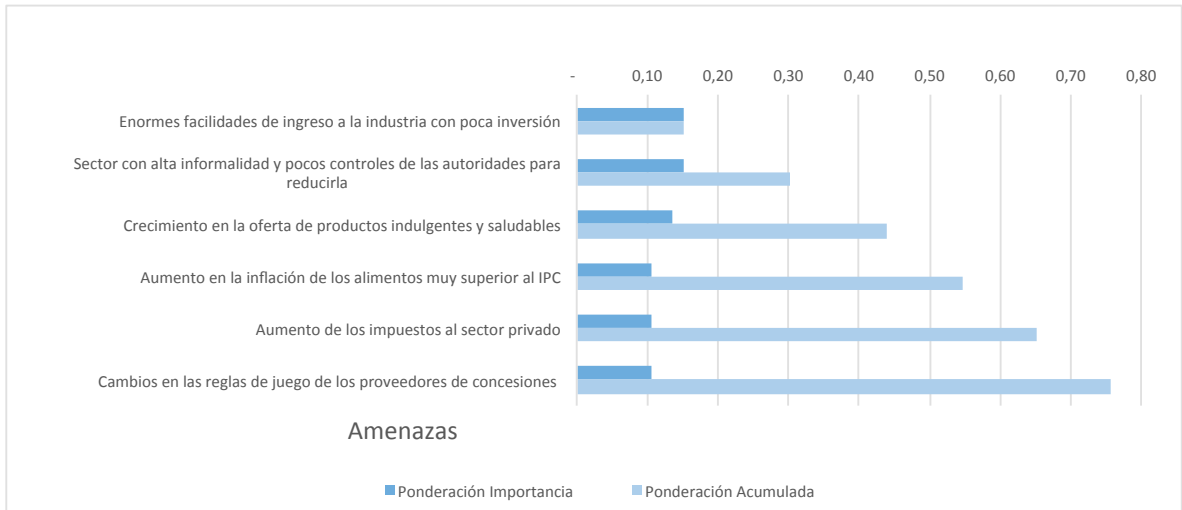


Gráfico 3 Pareto de Factores del Entorno Amenazas

Fuente: Elaboración propia

4. Análisis interno y de competitividad

En esta sección se realizará el análisis interno de Sweet Line, teniendo en cuenta todos aquellos factores necesarios para implementar con éxito su modelo de negocio. Al mismo tiempo, se tendrán en cuenta estos mismos factores sobre su competencia, lo que permitirá comprender el potencial de la marca y las brechas clave que la pueden distanciar de lograr sus objetivos.

4.1. Análisis interno de recursos, capacidades y competencias

Se realizó un análisis de los diferentes recursos, capacidades y competencias claves para el modelo de negocio de Sweet Line. Para poder comprender mejor el estadio de la marca dentro de la industria, se analizaron 3 competidores claves de la ciudad: Sanissimo, HOM y Por Verte.

Se tuvieron en cuenta las 9 categorías del Canvas, cada una con sus principales factores internos claves (Ver Tabla 4. Análisis interno, recursos, capacidades y competencias) y sobre los cuales se hará una breve descripción a continuación:

Clientes y segmentos: como se ha mencionado anteriormente, el segmento clave para la marca consta de aquellos consumidores con problemas de salud asociados al consumo de azúcar que es donde Sweet Line tiene mayores fortalezas.

Propuesta de valor: los factores clave para esta categoría están asociados con ofrecer productos frescos, saludables y seguros con un sabor similar a aquellos que contienen azúcar y tener precios competitivos frente a dichos productos. Sweet Line tiene fortalezas

en lo relacionado con pricing, pero tiene oportunidades en su posicionamiento como repostería saludable y en la garantía de frescura.

Canales de distribución: en esta categoría la gran fortaleza de la marca son sus puntos de venta propios pero tiene debilidades, al igual que el resto de competidores en no haber desarrollado los canales alternativos de venta que se han abierto con las aplicaciones tecnológicas.

Relación con los clientes: en este aspecto la marca tiene grandes oportunidades pues no ha buscado construir una relación cercana y constante con sus consumidores, a través de la apertura de canales de comunicación o la implementación de actividades promocionales.

Fuentes de ingreso: la principal fuente de ingreso de Sweet Line es la venta directa a través de sus puntos de venta. La comercialización de productos mediante terceros no es muy popular en este modelo de negocio, porque implica cierta pérdida de control sobre el estado en que llegan los productos al consumidor final.

Recursos clave: entre los recursos clave se destacan las competencias del personal de producción y de ventas, el brand equity y el uso de plataformas tecnológicas para la optimización de la gestión. En estos aspectos Sweet Line tiene grandes brechas frente a casi todos los competidores evaluados.

Actividades clave: lograr una producción estandarizada y eficiente, realizar actividades de marketing para posicionar la marca y gestionar la relación con los clientes son elementos claves para este modelo. Aquí la marca también está en desventaja frente a su competencia, especialmente con Sanissimo.

Socios estratégicos: los principales socios son los influenciadores digitales, los profesionales de la salud y centros saludables como clínicas, centros de yoga, gimnasios. En esta categoría Sweet Line está en clara desventaja frente a sus referentes.

Estructura de costos: los principales costos para la operación están asociados con los gastos de personal, arriendos de los punto de venta y la compra de las materias primas. En términos generales, Sweet Line tiene una posición competitiva en esta categoría. Los costos se estimaron de acuerdo al peso relativo respecto a las ventas. A mayor puntaje, menor relevancia tienen esto frente a los ingresos de las compañías. Sweet Line tiene altos costos relativos en lo referente a arriendos dados sus numerosos puntos de venta pero tiene menores costos relativos en lo que respecta a los insumos. En gastos de personal, los más elevados son para Sanissimo, que en su punto de venta tiene una alta concentración de personal para atender su servicio de restaurante.

En conclusión, Sweet Line queda situada en la segunda posición entre las cuatro compañías analizadas, con una puntuación de 4,97 con una fortaleza relativa de 0,82. El principal competidor que es Sannissimo obtuvo una puntuación de 6,20, muy por encima del resto de compañías analizadas.

4.2. Síntesis del análisis de competitividad

A continuación, se hace un análisis de la situación de Sweet Line frente a Sanissimo, el competidor que le superó en calificación. (Ver Gráfico 4 Síntesis del análisis de competitividad).

Factores en los que Sweet Line es más competitiva: el factor relacionado con los canales de distribución es donde la marca tiene sus mayores fortalezas y esto está relacionado con la cantidad y ubicación de sus puntos de venta por toda la ciudad en comparación con sus competidores, donde el que más tiene llega a dos puntos de venta.

Factores en los que Sweet Line no es competitiva: recursos y actividades claves, relación con los clientes y socios estratégicos, son en ese orden los factores en donde mayores debilidades tiene Sweet Line frente a sus competidores. En lo relacionado con los recursos y actividades claves, la marca tiene oportunidades para aprovechar mejor la tecnología como herramienta para la gestión de la información y como medio para facilitar el relacionamiento con los clientes. También tiene espacio para entrenar su personal de servicio en información y educación nutricional, al tiempo que debe alinear sus puntos de venta, principal punto de contacto con el consumidor, con su posicionamiento objetivo. Por último, en cuanto a los socios estratégicos, la principal debilidad de Sweet Line está en que no ha sabido aprovechar las oportunidades que existen, desde el punto de vista de marketing, para hacer uso de influenciadores como recomendadores y apóstoles de la marca.

Factores en la zona gris y con margen de maniobra: los factores con margen de maniobra que más fácilmente podrían ajustarse y constituirse como una fuente de diferenciación son clientes, fuentes de ingresos y estructura de costos. Sobre los clientes y como se ha mencionado hasta aquí, Sweet Line debe enfocar sus esfuerzos en el consumidor con problemas de salud asociados al azúcar. Respecto a la fuente de ingresos, la marca debe capitalizar sus puntos de venta ubicados en varios puntos de la ciudad, para fortalecer sus transacciones vía aplicaciones como Rappi, que aún están en un acelerado proceso de

penetración y que constituyen una importante fuente de crecimiento para la marca. Por último, sobre la estructura de costos la oportunidad está en que los insumos y materias primas que usa Sweet Line son significativamente menos costosos que los de sus competidores, que tienen un posicionamiento más asociado a la comida orgánica, lo que le permitiría a la marca tener un mejor margen bruto que sus principales referentes y usar

estos recursos en otro tipo de inversiones para fortalecer su competitividad.

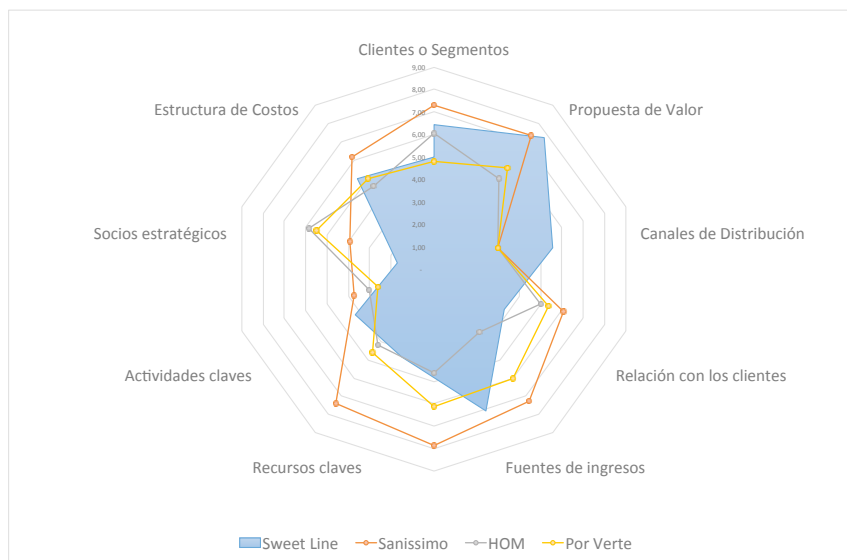


Gráfico 4 Síntesis del análisis de competitividad

Fuente: Elaboración propia

4.3. Perfil de competitividad

Posterior a la síntesis de competitividad, se procedió a identificar aquellos factores individuales que representan fortalezas y debilidades claves para Sweet Line.

Con el fin de centrar el análisis en los factores clave, se analizaron aquellos con puntuaciones superiores a 7 (Ver tabla 5. Perfil de competitividad). Para identificar las fortalezas clave se evaluaron los aspectos con una fortaleza relativa superior a 0,85. Sweet Line obtiene 6 fortalezas clave: precios similares a las reposterías y pastelerías con azúcar (5), puntos de venta propios en toda la ciudad (7), fortalezas en consumidor con problemas de salud asociados al azúcar (1), posibilidad de alianzas con Apps digitales (9), venta directa (12) y la competencia de ofrecer productos siempre frescos (6).

Por otro lado, se definieron como debilidades todos aquellos factores que obtuvieran un puntaje mayor que 7 y una fortaleza relativa inferior a 0,85. El análisis arrojó las siguientes 9 debilidades clave: personal de servicio al cliente entrenado en cercanía e información nutricional (15), puntos de venta alineados con el posicionamiento de marca, Brand Equity y actividades de marketing para lograr posicionamiento objetivo (18, 17 y 20), plataformas tecnológicas para la gestión de la información y relación con el cliente (16, 21), conocimiento profundo y cercanía con el consumidor (11), , producción estandarizada y eficiente (19) y contar con el aval de endocrinólogos, nutriólogos (23). (Ver grafico 5. Análisis Interno-Perfil de competitividad)

Se encontraron 2 variables clave que se localizan en la zona gris, ya que con unos pequeños ajustes podrían convertirse en fortalezas para Sweet Line: posicionar a la marca como una repostería y pastelería saludable y segura con una experiencia de sabor similar a productos con azúcar (4) y contar con un personal altamente cualificado en la producción (pastelero, ingeniero alimentos) (14).

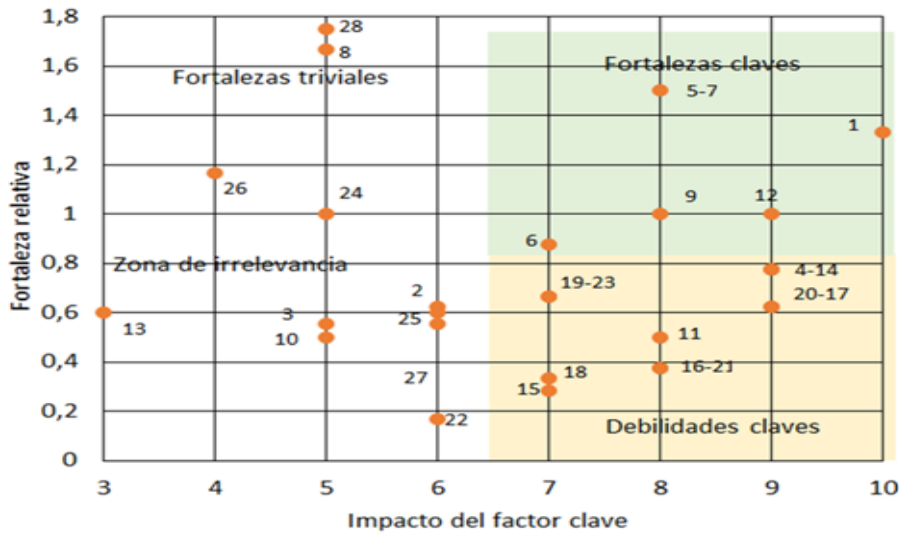


Gráfico 5 Análisis Interno- Perfil de competitividad

Fuente: Elaboración propia

4.4. Matriz EFI

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta de análisis que permite identificar recursos, capacidades y competencias claves. Los 3 factores internos con mayor importancia para Sweet Line, según la relevancia del factor en el modelo de negocio en combinación con el nivel de fortaleza relativa, son: 1) sus puntos de venta en toda la ciudad 2) su especialización en el consumidor con problemas de salud asociados al azúcar y 3) una propuesta de valor que la ubica como una repostería saludable que ofrece productos con precios similares de las reposterías tradicionales. (Ver Anexo 5 Análisis Interno Matriz EFI). La estrategia resultante después del análisis interno y externo deberá imperativamente apalancarse en el aprovechamiento de estas fortalezas, que han sido históricamente los pivotes de sostenimiento para la marca

5. Iniciativas DOFA

Ahora que ya se ha realizado el análisis externo e interno, corresponde definir las iniciativas estratégicas que perseguirá la marca en los próximos 3 años con el fin de fortalecer su posición competitiva en la industria.

Para tal fin se construyó la matriz DOFA ampliada con el fin de identificar las iniciativas encaminadas a capitalizar las oportunidades, aprovechar las fortalezas, superar las debilidades y defenderse de las amenazas del entorno. (Ver Anexo 6 Matriz DOFA Ampliada Anexo 6 Matriz DOFA Ampliada). A continuación, se plantean las siguientes iniciativas:

- Iniciativas FO: son aquellas que buscan aprovechar las fortalezas claves para explotar oportunidades valiosas. Se encontraron:
 - F1O1: Desarrollo de productos y de comunicación enfocada en necesidades del consumidor con problemas de azúcar
 - F2O2: Alianzas con Apps para domicilios y actividades promocionales apalancándonos en los PDV propios.
 - F1O3: Estrategia de mercadeo para comunicar la información nutricional relevante para el consumidor.
 - F3O4: Estrategia de mercadeo que permita convertir a los endocrinólogos y nutriólogos en recomendadores de la marca.
 - F4O3: Estrategia de inventarios y logística para garantizar productos siempre frescos que contribuyan a percepción premium de marca.

- Iniciativas FA: son propuestas que aprovechan las fortalezas para neutralizar las principales amenazas. Se encontraron:
 - F1F3A1A2A3: Estrategias de mercadeo enfocadas en destacar la confianza, seguridad y expertise de la marca en el consumidor con problemas de azúcar.
 - F3A1A2A3: Estrategias de mercadeo para posicionar a la marca como la mejor opción calidad-precio para el consumidor con problemas de azúcar.
 - F4A4: A través de la promesa de frescura, tener un portafolio versátil que se pueda ajustar según las fluctuaciones en el costo de las materias primas.
- Iniciativas DO: resultan de superar las debilidades claves para poder aprovechar las principales oportunidades. Se encontraron:
 - D1O103: Ofrecer un producto que cumpla con las necesidades del consumidor con problemas de azúcar en términos de sabor, presentación y aportes nutricionales
 - D2O1O2O3O4: Estrategias de mercadeo para incrementar el conocimiento en el grupo objetivo de la marca.
 - D3O2: Reducción de costos de producción y logísticos a través de mayores eficiencias y estandarización en procesos.
 - D4O2: Estrategias para establecer una relación de cercanía con el consumidor.
- Iniciativas DA: son aquellas propuestas que buscan corregir debilidades relevantes que hacen a la marca más vulnerable ante las amenazas. Se encontraron:

- D2D4D6A3: Estrategias para fortalecer el conocimiento del consumidor y establecer relación cercana, de confianza y fidelización.

6. Estrategia

De acuerdo a la clasificación de los tipos de estrategia genéricas de Michael Porter (Porter M. E., 1980), la propuesta para Sweet Line se puede catalogar como una estrategia que busca lograr su ventaja competitiva a través de la diferenciación en un nicho particular de mercado.

El principal planteamiento consiste en hacer que la propuesta de valor de la marca sea consistente con las necesidades y deseos de su consumidor objetivo, que en este caso son aquellas personas con problemas de salud asociados al azúcar. La marca hasta el día de hoy no ha tenido coherencia estratégica, en algunas decisiones pareciera querer tener una estrategia de diferenciación amplia pero en otras pareciera que la búsqueda es tener liderazgo en costo. Por eso, se hace necesario darle a la marca un rumbo claro, alinear todos los esfuerzos y de este modo, capitalizar las oportunidades que ofrece el entorno y al tiempo, estar mejor preparados para neutralizar las amenazas.

A continuación, se presenta el mapa estratégico para Sweet Line, usando como fuente metodológica a Kaplan & Norton (Kaplan & Norton, 2004, pág. 59). Esta herramienta permite tener un marco para visualizar la estrategia propuesta a partir de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizajes y crecimiento.

En el nivel superior del mapa aparece la perspectiva financiera, la cual plantea la necesidad de generar valor económico para los accionistas de la compañía. En un segundo nivel está la perspectiva del cliente que son las condiciones que formula la estrategia para agregar valor al grupo objetivo de la empresa. Estos dos primeros niveles se pueden entender como los resultados deseados de la estrategia.

Le siguen la perspectiva de procesos internos que son aquellas acciones encaminadas a lograr los resultados esperados por los accionistas y clientes. Por último, se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento que se refiere al capital humano y su contribución a la generación de valor. (Ver Gráfico 6. Mapa estratégico)

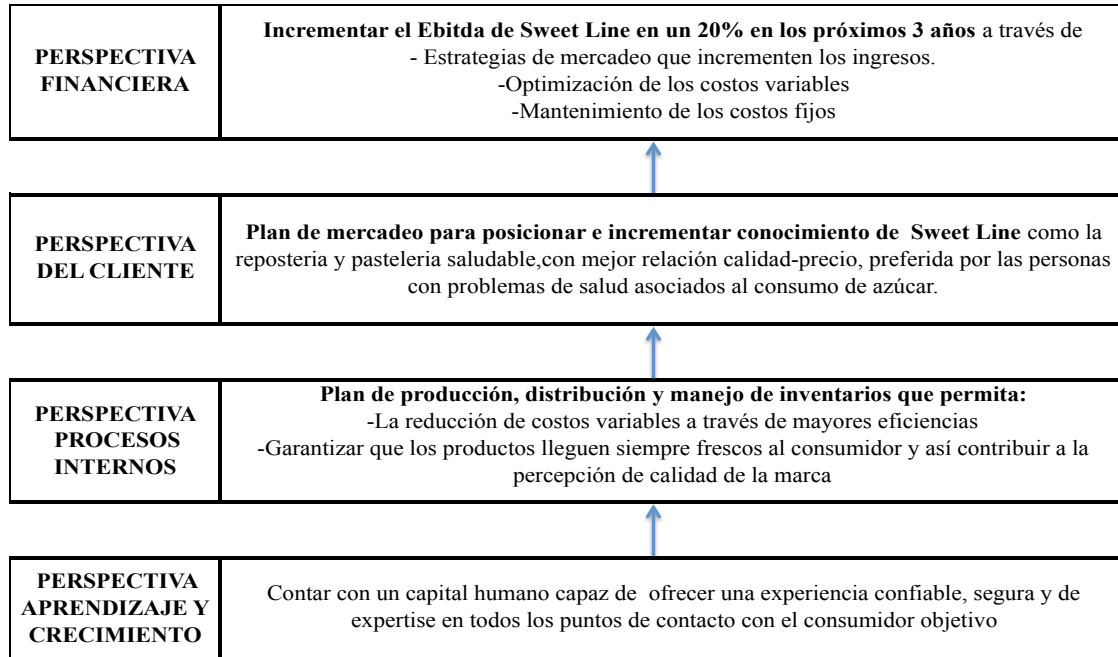


Gráfico 6. Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

Del mapa estratégico 2018-2020 de Sweet Line se desprenden los siguientes objetivos estratégicos:

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Contar con un capital humano capaz de ofrecer una experiencia confiable, segura y de expertise en todos los puntos de contacto con el consumidor objetivo. Este objetivo debe alcanzarse desde la redefinición de los criterios de selección de personal hasta el planteamiento de las competencias y conocimientos que se deben desarrollar en el talento humano de la compañía.

Perspectiva de procesos internos: Desarrollar un plan de producción, distribución y manejo de inventarios que permita la reducción de costos a través de la consecución mayores eficiencias y que garantice que los productos lleguen siempre frescos al consumidor contribuyendo a la percepción de calidad de la marca. Este objetivo obliga a hacer una evaluación exhaustiva de todos los procesos internos, de los sistemas de soporte e incluso de los canales de distribución de la marca.

Perspectiva de clientes: Plan de mercadeo para posicionar e incrementar conocimiento de Sweet Line como la repostería y pastelería saludable, con mejor relación calidad-precio, preferida por las personas con problemas de salud asociados al consumo de azúcar.

Para lograr el posicionamiento deseado en el grupo objetivo se debe reevaluar la imagen, el portafolio y el plan de comunicación para la marca, que hoy es inexistente.

Perspectiva financiera: Incrementar el EBITDA en un 20% en los próximos 3 años para la marca. Este objetivo será consecuencia primordialmente de la consecución de los objetivos de las demás perspectivas, que se deben traducir en un incremento de las ventas y optimización de los costos.

7. Implementación de la Estrategia: Balanced Scorecard

Ahora que ya ha sido planteada la estrategia para Sweet Line para el periodo 2018-2020, corresponde plasmar el plan táctico y operativo para la consecución de los objetivos propuestos mediante el Balanced Scorecard-BSC (Kaplan & Norton, 1992).

Esta herramienta permite visualizar las acciones estratégicas que se deben llevar a cabo en cada perspectiva del Mapa Estratégico para poder cumplir con los objetivos estratégicos de la marca. A continuación, se presenta un resumen de cada dimensión del BSC y que se puede observar en su totalidad en la Anexo 7 Plan Estratégico y Anexo 8 Plan Táctico.

- Aprendizaje y Conocimiento: el enfoque de esta perspectiva ronda en torno a la redefinición de los perfiles y los procesos de selección del personal de ventas de la marca. Entre las acciones más relevantes a destacar encontramos:
 - Entrenar a la fuerza de ventas en información nutricional y servicio a través del desarrollo de unos métodos de transferencia de conocimiento como programas de entrenamiento y seguimiento a la adquisición de las competencias.
 - Incrementar la satisfacción laboral de los colaboradores de la compañía a través de un programa de incentivos que permita alinear los objetivos personales con los objetivos de la compañía.
 - Redefinir los procesos de selección de personal a través de la definición de los perfiles deseados para el posicionamiento objetivo de la marca.

- Procesos Internos: Sweet Line debe rediseñar y ajustar todos sus procesos internos de producción, manejo de inventarios y distribución. Todo esto con el fin de alinearlos con el nuevo posicionamiento estratégico y con el fin de optimizar los costos variables. En esta perspectiva se destacan las siguientes acciones:
 - Rediseñar los procesos de producción y manejo de inventarios y compras a través de una evaluación exhaustiva de los mismos en términos de su aporte a la generación de valor al consumidor y la adquisición e implementación de herramientas tecnológicas de gestión,
 - La apertura y configuración de nuevos canales de distribución mediante alianzas por ejemplo con aplicaciones como Rappi.
- Clientes: el foco principal de la estrategia está en esta perspectiva, donde la marca debe alinear todas sus variables de mercadeo y de posicionamiento de marca en función de las necesidades y deseos de su target principal. Todos los esfuerzos de aquí en adelante deben estar sujetos a un plan de mercadeo y guardar coherencia con las expectativas de los consumidores objetivo de la marca. Entre las acciones más importantes se destacan:
 - Evaluación de la imagen de la marca en términos de colores, logo, empaques y la reconfiguración de los puntos de venta.
 - Evaluación del portafolio de productos en términos de su alineación con el posicionamiento deseado, esto incluye acciones como la contratación de asesores expertos que garanticen por un lado el expertise pastelero de los productos y por otro lado, el balance nutricional de los mismos.

- La construcción de un plan de comunicación para el relacionamiento con los clientes y el público de influenciadores de la marca principalmente mediante el desarrollo de canales activos de comunicación.
- Financiera: todas las acciones estratégicas de las demás áreas deben contribuir al objetivo de incrementar el EBITDA de la empresa. Como acciones puntuales en esta perspectiva se requiere hacer una revisión de la estrategia de pricing de la marca después de la depuración y/o reconfiguración del portafolio y de la optimización de los costos variables de la marca.

8. Conclusiones

Sweet Line ha sido una marca sostenible y rentable por más de 20 años apalancada principalmente en una red de distribución superior a la de sus competidores, en una especialización no intencional en los consumidores con problemas de salud asociados al azúcar y en una propuesta de valor que le ha permitido ofrecer productos más saludables sin tener precios más altos. No obstante, después del análisis externo e interno ha quedado de manifiesto que la marca debe reenfocar sus esfuerzos y plantear una estrategia coherente si quiere garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo.

Para enfrentar la informalidad y la creciente competencia en la industria de alimentación saludable, y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades que se presentan, Sweet Line debe implementar decididamente una estrategia que la posicione como la repostería saludable con mejor relación calidad-precio preferida por las personas con problemas de salud asociados al consumo de azúcar. En la medida que la compañía fortalezca el valor y la imagen de su marca, estará mejor preparada para defenderse de los desafíos de su entorno.

También se hace urgente revisar todos los procesos internos de la empresa para no dar ventajas en términos de costos y sobre todo para alinearlos con la imagen de marca que se quiere construir. Todos los procesos deben ser evaluados en términos de su aporte a la generación de valor al consumidor, que es el corazón de cualquier estrategia de diferenciación.

9. Recomendaciones

Para lograr los objetivos propuestos en el plan estratégico 2018-2020 para Sweet Line, se requiere del compromiso de los directivos de la compañía. No solamente para garantizar los recursos necesarios para llevar a cabo la reconfiguración de muchos de los procesos, sino para movilizar a todo el capital humano de la compañía a trabajar en la búsqueda de los objetivos, los cuáles deben ejecutarse de manera integrada y no como esfuerzos aislados. Se recomienda que se realicen campañas que promuevan un cambio en el pensamiento y la cultura de la compañía de tal forma que la nueva estrategia quede impregnada en la mente de cada trabajador y de esta manera garantizar que todos los involucrados están trabajando por un mismo fin.

Los directivos de Sweet Line deben tener la certeza de que lo que funcionó hasta hoy, ya no es suficiente para garantizar la sostenibilidad y el futuro de la marca.

Bibliografía

- David, F. (1988). *La Gerencia Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Kaplan & Norton. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, Versión digital.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- McKinsey. (2018). *Soportando ideas: La matriz de nueve cuadros GE Mckinsey*. Obtenido de Mckinsey business: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelo de negocio*. Hoboken, New Jersey: Deusto.
- Porter, M. (1997). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: The techniques for Analyzing Industries and Competitors. *Free Press*, 35-40.
- Thompon, S. a. (2001). *Administración Estratégica*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- Torralba, P. P. (10 de Enero de 2013). *pascualparrada.com*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

Anexos

Anexo 1 Análisis Pestal y 5 Fuerzas de Porter

	OPORTUNIDAD		AMENAZA		SINTESIS DEL ANALISIS EXTERNO			
	Descripción	Valor	Efectividad	Descripción	Valor	Efectividad	F/bilidad del Entorno	Efectividad Neta
POLITICO				Aumento de los impuestos al sector privado Volatilidad en los índices de confianza del consumidor	7 5	3 3	(12,0)	-4
ECONÓMICO	Crecimiento económico y consumo	5	5	Devaluación del peso Aumento en la inflación de los alimentos muy superior al IPC	2 7	8 5	(4,0)	0,86
SOCIAL	Envejecimiento de la población y aumento en los índices de personas con problemas de azúcar, obesidad	10	2				10,0	(6,00)
TECNOLÓGICO	Mayor penetración de las tecnologías de información como medio de comunicación, transacción y gestión	10	1	Nuevos canales de distribución que reduzcan el tráfico por los puntos de ventas actuales	4	2	6,0	(7,43)
AMBIENTAL							-	
LEGAL	Sellos o avales para lograr certificaciones del producto leyes anticonsumo azúcar, semáforos	7 7	2 2	Aumento en los controles del Invima que complejizan y encarecen la producción	5	5	9,0	(4,42)
Poder de negociación de los proveedores	Amplia oferta de insumos y materias primas	6	5	Cambios en las reglas de juego de los proveedores de concesiones	7	2	(1,00)	(3,23)
Poder de negociación de los compradores	Un consumidor cada vez más educado	9	2				9,00	(6,00)
Amenaza de entrada de nuevos competidores				Enormes facilidades de ingreso a la industria con poca inversión	10	1	(10,0)	(8,00)
Amenaza de introducción de productos sustitutos				Crecimiento en la oferta de productos indulgentes y saludables	9	2	(9,00)	(6,00)
Rivalidad de la industria				Sector con alta informalidad y pocos controles de las autoridades para reducirla	10	1	(10,00)	(8,00)
	TOTAL	54			66		(12,00)	(4,95)

Anexo 2 Análisis externo Matriz EFE

Factores del entorno que representan OPORTUNIDADES	Importancia	Ponderación Importancia	Mi efectividad	Mi efectividad Ponderada
Envejecimiento de la población y aumento en los índices de personas con problemas de azúcar, obesidad	10	0,08	2	0,17
Mayor penetración de las tecnologías de información como medio de comunicación, transacción y gestión	10	0,08	1	0,08
Un consumidor cada vez más educado	9	0,08	2	0,15
Sellos o avales para lograr certificaciones del producto	7	0,06	2	0,12
leyes anticonsumo azúcar, semáforos	7	0,06	2	0,12
Amplia oferta de insumos y materias primas	6	0,05	5	0,25
Crecimiento económico y consumo	5	0,04	5	0,21
Factores del entorno que representan AMENAZAS	Importancia	Ponderación Importancia	Mi efectividad	Mi efectividad Ponderada
Enormes facilidades de ingreso a la industria con poca inversión	10	0,08	1	0,08
Sector con alta informalidad y pocos controles de las autoridades para reducirla	10	0,08	1	0,08
Crecimiento en la oferta de productos indulgentes y saludables	9	0,08	2	0,15
Aumento de los impuestos al sector privado	7	0,06	3	0,18
Aumento en la inflación de los alimentos muy superior al IPC	7	0,06	5	0,29
Cambios en las reglas de juego de los proveedores de concesiones	7	0,06	2	0,12
Volatilidad en los índices de confianza del consumidor	5	0,04	3	0,13
Aumento en los controles del Invima que complejizan y encarecen la producción	5	0,04	5	0,21
Nuevos canales de distribución que reduzcan el tráfico por los puntos de ventas actuales	4	0,03	2	0,07
Devaluación del peso	2	0,02	8	0,13
TOTAL	120	1,00	51,00	2,53

Anexo 3 Análisis interno, recursos, capacidades y competencias

CATEGORÍA	FACTORES INTERNOS CLAVES Recursos, capacidades o competencias claves para este modelo de negocio	FORTALEZA O GRADO DE DESARROLLO DEL FACTOR CLAVE					Fortaleza Relativa
		Importancia o relev. del factor (0 -10)	Sweet Line	Sanissimo	HOM	Por Verte	
Cientes o Segmentos	Consumidor con problemas de salud asociados al azúcar	10	8	6	5	4	1,33
	Consumidor con problemas de peso	6	5	8	7	6	0,63
	Consumidor educado, con conciencia nutricional	5	5	9	7	5	0,56
Propuesta de Valor	Repostería y pastelería saludable y segura con una experiencia de sabor similar a productos con azúcar	9	7	9	4	5	0,78
	Precios similares a las reposterías y pastelerías con azúcar	8	9	5	6	5	1,50
	Productos siempre frescos	7	7	8	5	7	0,88
Canales de Distribución	Puntos de venta propios en toda la ciudad	8	10	5	5	5	2,00
	Pedidos por línea telefónica	5	5	3	3	3	1,67
	Apps Digitales Rappi-Uber Eats, WP	8	1	1	1	1	1,00
Relación con los clientes	Obsequios, promociones en fechas especiales (amor y amistad, día de la madre, cumpleaños)	5	3	3	5	6	0,50
	Conocimiento profundo y cercanía con el consumidor (canales de comunicación constante) abuela joven	8	4	8	5	5	0,50
Fuentes de ingresos	Venta directa (puntos propios, apps)	9	8	8	3	7	1,00
	Comercialización y distribución de productos a 3ros	3	3	5	5	3	0,60
Recursos claves	Personal altamente cualificado en la producción (pastelero, ingeniero alimentos)	9	7	9	4	6	0,78
	Personal de servicio al cliente entrenado en cercanía e info nutricional	7	2	6	7	4	0,29
	Plataformas tecnológicas para la gestión de la información	8	3	8	3	7	0,38
	Brand Equity	9	5	8	3	5	0,63
	Puntos de venta alineados con el posicionamiento de marca	7	3	8	7	9	0,33
Actividades claves	Producción estandarizada y eficiente	7	4	6	6	5	0,67
	Actividades de marketing para lograr posicionamiento objetivo	9	5	8	3	4	0,63
	Mantenimiento y gestión de plataformas tecnológicas en la relación con el cliente	8	3	8	4	5	0,38
Socios estratégicos	Influenciadores digitales de comida e indulgencias saludables	6	1	6	5	5	0,17
	Endocrinólogos, Nutriólogos	7	2	3	2	1	0,67
	Centros saludables (Clínicas, gimnasios, centro de Yoga)	5	2	2	2	2	1,00
Estructura de Costos	Gastos de personal	6	5	3	9	7	0,56
	Publicidad y Marketing digital	4	7	5	6	6	1,17
	Arrendos y servicios públicos	6	3	5	5	5	0,60
	Insumos y materias prima para producto	5	7	3	3	4	1,75
	TOTAL	194	4,97	6,20	4,53	4,95	0,82

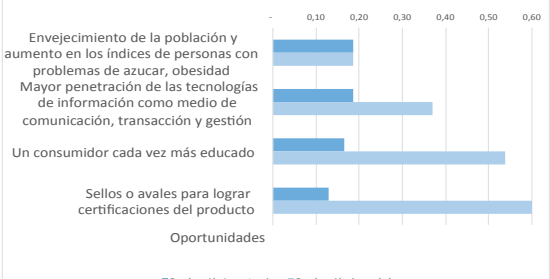
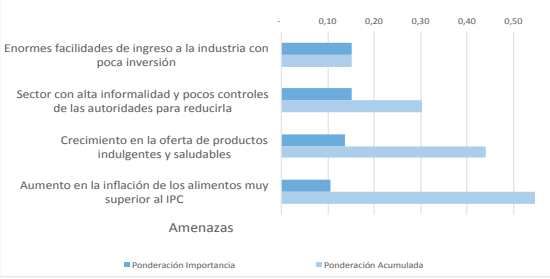
Anexo 4 Perfil de competitividad

Recursos, capacidades y competencias	Importancia	Fortaleza relativa
Consumidor con problemas de salud asociados al azúcar	10	1,33
Repostería y pastelería saludable y segura con una experiencia de sabor similar a productos con azúcar	9	0,78
Venta directa (puntos propios, apps)	9	1,00
Personal altamente cualificado en la producción (pastelero, ingeniero alimentos)	9	0,78
Brand Equity	9	0,63
Actividades de marketing para lograr posicionamiento objetivo	9	0,63
Precios similares a las reposterías y pastelerías con azúcar	8	1,50
Puntos de venta propios en toda la ciudad	8	2,00
Apps Digitales Rappi-Uber Eats, WP	8	1,00
Conocimiento profundo y cercanía con el consumidor (canales de comunicación constante) abuela joven	8	0,50
Plataformas tecnológicas para la gestión de la información	8	0,38
Mantenimiento y gestión de plataformas tecnológicas en la relación con el cliente	8	0,38
Productos siempre frescos	7	0,88
Personal de servicio al cliente entrenado en cercanía e info nutricional	7	0,29
Puntos de venta alineados con el posicionamiento de marca	7	0,33
Producción estandarizada y eficiente	7	0,67
Endocrinólogos, Nutriólogos	7	0,67

Anexo 5 Análisis Interno Matriz EFI

Recursos, capacidades y competencias claves para este modelo de negocio	Importancia	Ponderación Importancia	Fortaleza Relativa	Ponderación Fortaleza Acumulada
Consumidor con problemas de salud asociados al azúcar	10	0,054	1,33	0,072
Repostería y pastelería saludable y segura con una experiencia de sabor similar a productos con azúcar	9	0,049	0,78	0,04
Venta directa (puntos propios, apps)	9	0,049	1,00	0,05
Personal altamente cualificado en la producción (pastelero, ingeniero alimentos)	9	0,049	0,78	0,04
Brand Equity	9	0,049	0,63	0,03
Actividades de marketing para lograr posicionamiento objetivo	9	0,049	0,63	0,03
Precios similares a las reposterías y pastelerías con azúcar	8	0,04	1,50	0,065
Puntos de venta propios en toda la ciudad	8	0,04	2,00	0,09
Apps Digitales Rappi-Uber Eats, WP	8	0,04	1,00	0,04
Conocimiento profundo y cercanía con el consumidor	8	0,04	0,50	0,02
Plataformas tecnológicas para la gestión de la información	8	0,04	0,38	0,02
Mantenimiento y gestión de plataformas tecnológicas en la relación con el cliente	8	0,04	0,38	0,02
Productos siempre frescos	7	0,04	0,88	0,03
Personal de servicio al cliente entrenado en cercanía e info nutricional	7	0,04	0,29	0,01
Puntos de venta alineados con el posicionamiento de marca	7	0,04	0,33	0,01
Producción estandarizada y eficiente	7	0,04	0,67	0,03
Endocrinólogos, Nutriólogos	7	0,04	0,67	0,03
Consumidor con problemas de peso	6	0,03	0,63	0,02
Influenciadores digitales de comida e indulgencias saludables	6	0,03	0,17	0,01
Gastos de personal	6	0,03	0,56	0,02
Arriendos y servicios públicos	6	0,03	0,60	0,02
TOTAL	184	1,00		0,79

Anexo 6 Matriz DOFA Ampliada

ANÁLISIS SITUACIONAL					
Fortalezas	F1 Fortaleza relativa en consumidor con problemas de salud asociados al azúcar	INICIATIVAS FO F1O1: Desarrollo de productos y comunicación enfocados en necesidades del consumidor con problemas de azúcar		INICIATIVAS FA F1F3A1A2A3: Estrategias de mercadeo enfocadas en destacar la confianza, seguridad y expertise de la marca en el consumidor con problemas de azúcar	
	F2 Venta directa a través de los puntos de venta propios en toda la ciudad	F2O2: Alianzas con Apps para domicilios y actividades promocionales apalancándonos en nuestros PDV propios		F3A1A2A3: Estrategias de mercadeo para posicionar a la marca como la mejor opción calidad-precio para el consumidor con problemas de azúcar	
	F3 Una propuesta 0 azúcar, más saludable y segura con un sabor y precios similares a las demás reposterías con azúcar	F1O3: Estrategia de mercadeo para comunicar la información nutricional relevante para el consumidor		F4A4: A través de la promesa de frescura, tener un portafolio versátil que se pueda ajustar según las fluctuaciones en el costo de las materias primas	
	F4 Posibilidad de garantizar productos siempre frescos	F3O4: Estrategia de mercadeo que permita convertir a los endocrinólogos y nutriólogos en recomendadores de la marca F4O3: Estrategia de inventarios y logística para garantizar productos siempre frescos que contribuyan a percepción premium de marca.			
Debilidades	D1 Necesidad de personal altamente cualificado en la producción (pastelero, ingeniero alimentos)	INICIATIVAS DO D1O1O3: Ofrecer un producto que cumpla con las necesidades del consumidor con problemas de azúcar en términos de sabor, presentación y aportes nutricionales		INICIATIVAS DA	
	D2 Debilidad de conocimiento en consumidor	D2O1O2O3O4: Estrategias de mercadeo para incrementar el conocimiento en el grupo objetivo de la marca		D2D4D6A3: Estrategias para fortalecer el conocimiento del consumidor y establecer relación cercana, de confianza y fidelización	
	D3 Producción con oportunidades de estandarización y mayores niveles de eficiencia	D3O2: Reducción de costos de producción y logísticos a través de mayores eficiencias y estandarización en procesos			
	D4 Poco aprovechamiento de plataformas tecnológicas en la relación con el cliente y gestión de la información	D4O2: Estrategias para establecer una relación de cercanía con el consumidor			
	D5 Puntos de venta no están alineados con el posicionamiento objetivo de marca				
	D6 Personal de servicio muy poco entrenado en info nutricional y atención al cliente				

Anexo 7 Plan Estratégico

PLAN ESTRATÉGICO	
DIMENSIONES	DESCRIPCIÓN
Financiera	Incrementar el Ebitda en un 20% en los próximos 3 años
Clientes	Plan de mercadeo para posicionar e incrementar conocimiento de Sweet Line como la reposteria y pasteleria saludable, con mejor relación calidad-precio, preferida por las personas con problemas de salud asociados al consumo de azúcar.
Procesos Internos	Plan de producción, distribución y manejo de inventarios que permita la reducción de costos a través de mayores eficiencias y que contribuyan a garantizar que los productos lleguen siempre frescos al consumidor contribuyendo a la percepción de calidad de la marca
Aprendizaje y Crecimiento	Contar con un capital humano capaz de ofrecer una experiencia confiable, segura y de expertise en todos los puntos de contacto con el consumidor objetivo

Anexo 8 Plan Táctico

PLAN ESTRATÉGICO		PLAN TÁCTICO	
DIMENSIONES		ACCIONES ESTRATÉGICAS	ACCIONES TÁCTICAS
Financiera	F1	Revisar la estrategia de pricing de la marca y depuración del portafolio	
		Optimización en costos variables del producto y mantenimiento en los costos fijos.	
Clientes	C1	Evaluación de la imagen de marca en términos de su coherencia con el posicionamiento objetivo	Rediseño de los PDV propios de la marca Rediseño de la imagen de marca consolidándolo a través de un manual (logo, colores, empaque)
		Evaluación del portafolio de productos en términos de su alineación con el posicionamiento objetivo y las necesidades del target	Proteger el expertise pastelero y de repostería a través de una asesoría experta Asegurar el balance nutricional de cada uno de los productos del portafolio a través de expertos en nutrición.
		Desarrollo de un plan de comunicación para facilitar el relacionamiento, construir confianza y fidelización de los clientes	Desarrollar los canales de comunicación activos con los clientes Desarrollar una estrategia para convertir a los nutriólogos y endocrinólogos en recomendadores e influenciadores de la marca Asegurar completa información nutricional en los productos (en los empaques, en los PDV)
Procesos Internos	PI1	Evaluación y rediseño de los procesos de producción y manejo de inventarios-compras	Hacer una evaluación exhaustiva de los procesos, estandarizarlos y garantizar su implementación. Adquirir plataformas tecnológicas para la gestión de la información (software para manejo de inventario, ventas) e implementación en PDV Depuración del portafolio ponderando la frescura, por encima de la disponibilidad.
		Apertura de nuevos canales de distribución y acceso a los productos	Alianzas con Apps (Rappi-Domicilios.com) para la distribución de los productos apalancándonos en nuestro PDV propios
Aprendizaje y Crecimiento	AC1	Entrenar a la fuerza de ventas en información nutricional y servicio; Incrementar la satisfacción laboral de todo el personal Afinar los procesos de selección de personal para que las caras de la compañía reflejen lo que quiero proyectar	Desarrollo de un manual de entrenamiento y seguimiento en la adquisición de las competencias Desarrollo de un plan de incentivos a partir del cumplimiento de objetivos Desarrollo de un manual y procesos para la selección del nuevo personal

