

2019

Elaboración y diseño de un plan estratégico para la empresa familiar lechonería Los Morales

Jeimy Katerin Heredia López
Universidad de La Salle, Bogotá

Yenyfer Lizzeth Morales González
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas



Part of the [Advertising and Promotion Management Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Entrepreneurial and Small Business Operations Commons](#), [Finance and Financial Management Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), [Portfolio and Security Analysis Commons](#), [Sales and Merchandising Commons](#), and the [Strategic Management Policy Commons](#)

Citación recomendada

Heredia López, J. K., & Morales González, Y. L. (2019). Elaboración y diseño de un plan estratégico para la empresa familiar lechonería Los Morales. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/2185

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**ELABORACIÓN Y DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA FAMILIAR LECHONERÍA LOS MORALES.**



**Jeimy Katerin Heredia López
Yenyfer Lizzeth Morales González**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2019**

**ELABORACIÓN Y DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
FAMILIAR LECHONERÍA LOS MORALES.**



**Jeimy Katerin Heredia López
Yenyfer Lizzeth Morales González**

Docente
Carlos Eduardo Ortega Peña
Tutor trabajo de grado

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.
2019**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	xi
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Línea de investigación.....	1
1.3 Planteamiento del problema.....	1
1.4 Formulación	2
2. OBJETIVOS.....	3
2.1 Objetivo general	3
2.2 Objetivos específicos.....	3
3. RESULTADOS ESPERADOS	4
3.1 Campo Administrativo	4
3.2 Campo Empresarial	4
3.3 Campo Académico	4
4. JUSTIFICACIÓN.....	5
4.1 Teórica.....	5
4.2 Práctica	5
4.3 Metodológica.....	7

5. MARCO TEÓRICO	8
5.1 Contexto Histórico	8
5.2 Escuelas de pensamiento estratégico.....	11
5.2.1 Escuela de diseño.....	11
5.2.2 La escuela de planificación.....	112
5.2.3 La escuela del posicionamiento.....	13
5.2.4 La escuela empresarial.....	17
5.2.5 La escuela cognoscitiva	18
5.2.6 La escuela de aprendizaje	20
5.2.7 La escuela de poder	21
5.2.8 La escuela cultural	22
5.2.9 La escuela ambiental	23
5.2.10 La escuela de configuración	24
5.3 Bateria de herramientas del direccionamiento Estratégico.....	33
5.3.1 Análisis PESTEL.....	336
5.3.2 Panorama competitivo	337
5.3.3 Cinco fuerzas de Porter.....	337
5.3.4 Matriz de Evaluacion Factores Externos MEFE	338
5.3.5 Modelo CANVAS	338
5.3.6 Matriz de Evaluacion Factores Internos MEFI.....	30
5.3.7 Cadena de valor	30
5.3.8 Matriz Interna y Externa MIME.....	30
5.3.9 Matriz de Posicion Estrategica y Evaluación de la Acción PEYEA	31
5.3.10 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA	31
5.3.11 Matriz Cuantitativa de la Planificacion Estrategica MCPE.....	32
5.4 Direccionamiento Estratégico.	333
5.4.1 Reseña historica de la empresa.....	32

6. DISEÑO METODOLÓGICO..... 35

6.1 Tipo de Investigación: Descriptiva	34
6.2 Población.....	34
6.2.1 Muestra.....	35
6.3 Métodos de la Investigación.....	35
6.3.1 Método Inductivo y Deductivo.....	35
6.3.2 Método de Observación.....	35

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: LECHONERIA LOS MORALES ... 37

7.1 Análisis Externo.	37
7.1.1 Análisis PESTEL.....	37
7.1.2 Fuerzas de Porter.	38
7.1.2.1 Fuerza de riesgo de ingreso.....	38
7.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores	40
7.1.2.3 Nivel de rivalidad de los competidores existentes.....	41
7.1.2.4 Sustitutos.....	42
7.1.2.5 Poder de negociación de los compradores	42
7.1.3 Panorama Competitivo.	44
7.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	46
7.2 Análisis Interno.	46
7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).	46
7.2.2 Modelo Canvas	46
7.2.2.1 Propuesta de valor.....	46
7.2.2.2 Segmento de mercado.....	47
7.2.2.3 Relaciones con los clientes.	47
7.2.2.4 Canales.....	47
7.2.2.5 Recursos clave.	47
7.2.2.6 Actividades clave.....	47
7.2.2.7 Asociados Clave.....	48

7.2.2.8 Ingresos.....	48
7.2.2.9 Costos.....	48
7.2.3 Cadena de Valor	49
7.3 Proceso de formulación estratégica.....	50
7.3.1 Misión.....	50
7.3.2 Visión.....	50
7.3.3 Objetivos organizacionales.....	50
7.3.4 Matriz Interna y Matriz Externa (MIME).....	51
7.3.5 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	51
7.3.6 DOFA	51
7.3.7 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).....	51
7.4 Formulación de la Estrategia.....	52
7.4.1 Estrategia Final	52
CONCLUSIONES.....	59
RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	61
ANEXOS.....	65

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Autodiagnóstico empresarial lechonería los morales	6
Tabla 2. Fuerza de riesgo de ingreso.	41
Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores.	42
Tabla 4. Nivel de rivalidad de los competidores existentes.....	43
Tabla 5. Sustitutos.....	44
Tabla 6. Poder de negociación de los compradores	44
Tabla 7. Intensidad de las fuerzas del mercado	45
Tabla 8. Panorama competitivo	47
Tabla 9. Direccionamiento estratégico Lechonería Los Morales	58
Tabla 10. Propuesta de implementación Lechonería Los Morales	59
Tabla 11. Cronograma de actividades.....	60

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Autodiagnóstico empresarial	6
Gráfica 2. Formulación de la estrategia	25
Gráfica 3. Intensidad de las fuerzas del mercado	43

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Modelo canvas	49
Ilustración 2. Presentación producto terminado.....	55
Ilustración 3. Producto Burrilechón.....	56
Ilustración 4. Producto Patachona.....	56
Ilustración 5. Producto Picachona 4x4.....	57

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Análisis PESTEL.....	69
Anexo 2. Matriz MEFE.....	71
Anexo 3. Matriz MEFI.....	72
Anexo 4. Cadena de valor.....	73
Anexo 5. Análisis MIME.....	74
Anexo 6. Análisis PEYEA.....	75
Anexo 7. DOFA.....	78
Anexo 8. Matriz MCPE.....	80

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica que se desarrollará en la empresa familiar Lechonería Los Morales de la ciudad de Bogotá tiene gran importancia primero dentro de la parte administrativa ya que proporcionará la mejora en el crecimiento de la organización por medio del diagnóstico y formulación de estrategias que produzcan un impacto positivo dentro de la empresa; y segundo en la parte empresarial porque brindará a la organización las herramientas necesarias para posicionarse dentro del mercado generando un mejoramiento continuo que aporte al desarrollo económico en la ciudad.

Al fin de llevar a cabo de forma correcta la planeación estratégica para la empresa familiar Lechonería Los Morales, se hace relación a los trabajos de grado titulados: Diseño e implementación de una plan estratégico para la empresa DISEMPACK LTDA ubicada en la ciudad de Bogotá, elaborado por Cano del Castillo Andrés Felipe y Cifuentes Salazar Diana Alejandra (2011), que tiene como finalidad la elaboración de diferentes estrategias que hagan crecer la organización y mejoren el posicionamiento, desempeño financiero y el mercado, también se tendrá en cuenta la Propuesta para la planeación estratégica de la empresa Aliados Salud Ocupacional Ltda. ubicada en la ciudad de Bogotá, siendo sus autores Villarga Valencia Ángela María y Devia Alvarado Claudia (2009), en donde se encontró la inexistencia de un plan corporativo que sustenta a la empresa a largo plazo ya que no tienen claras las metas, objetivos y estrategias, estos dos trabajos dejan a la vista que toda empresa requiere de una planeación de todas sus actividades y recursos para poder llegar a cumplir los objetivos organizacionales y posicionarse en el mercado, además dichos antecedentes permitirán relacionar la situación actual de la empresa en estudio y descubrir cuáles son los factores que se tendrán en cuenta para la realización de este trabajo de investigación.

El problema de la investigación surge a través de la necesidad de diseñar y formular un plan estratégico para la empresa familiar Lechonería Los Morales de la ciudad de Bogotá, un negocio que se dedica a la gastronomía colombiana hace nueve años funcionando de manera

empírica, esto ha generado deficiencias importantes en la administración y organización de la empresa, para la puesta en marcha de la investigación será necesario conocer la situación actual de la entidad para poder generar de una manera correcta las estrategias adecuadas que permitan el alcance de los objetivos y le brinden una mayor solidez dentro del mercado.

La investigación permitirá desde el marco Teórico determinar aquellos factores clave para el desarrollo correcto de la planeación estratégica que se desea diseñar dentro de la organización, se tendrán como base textos, documentos, artículos y demás compilaciones que0 la información suficiente y necesaria para determinar las fuerzas internas y externas de la empresa, así como el estudio de las posibles mejoras que puedan incorporarse en la formulación de la planeación estratégica dirigiendo la investigación hacia el logro de cada uno de los objetivos planteados; con la obtención de la información y la identificación de los objetivos a los cuales pretende llegar la organización se realizara un estudio de mercado del sector, que brindara información importante para llevar a cabo el diseño de la planeación estratégica para la lechonería.

El proyecto a realizar es de tipo descriptivo, ya que parte de las conductas y actitudes de la población investigada, este instrumento permite establecer comportamientos concretos y accede a comprobar la asociación entre las variables de la investigación; por medio del estudio de mercado del sector, el cumplimiento de los objetivos a los que pretende llegar la organización y el entendimiento de las necesidades de los consumidores se logrará obtener información importante para la formulación de la planeación estratégica de la empresa Lechonería Los Morales llegando así al diseño de las estrategias que ayude a la organización a ser más competitiva dentro del mercado.

1. ANTECEDENTES

1.1 Tema.

Direccionamiento estratégico

1.2 Línea de investigación.

Gestión, Administración y organizaciones

1.3 Planteamiento del problema.

Lechonería Los Morales hace nueve años se encuentra compitiendo dentro del mercado, nació como un negocio familiar con la idea de crear un gusto por los platos típicos colombianos como es la lechona; hoy en día este cuenta con más de cinco puntos de venta en la ciudad de Bogotá gozando de una alta tendencia de crecimiento. Lechonería Los Morales tiene una deficiencia importante en la organización de la empresa, debido a que no cuenta con un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que actúen entre sí hacia la consecución de los fines determinados por la empresa; careciendo de claridad en elementos básicos como son las entradas, las salidas, el procesamiento y la retroalimentación de este.

El Fundador de Lechonería Los Morales ha mostrado que el negocio es favorable en cuanto a la producción y venta de lechona en la ciudad de Bogotá, la empresa productora se convirtió paulatinamente en una industria próspera en el sector de alimentos. Este negocio presenta múltiples deficiencias en la parte administrativa, de marketing y ventas debido al conocimiento empírico por parte del fundador; con este proyecto se busca diseñar una estrategia de mercado que le permita a la empresa entender hacia dónde va.

En primera instancia los investigadores llevarán a cabo un estudio sobre todos los temas relacionados con direccionamiento estratégico, teniendo como referencia libros de autores destacados en este campo como lo son Fred R, (2013), con su *texto conceptos de administración estratégica* y Porter (2008), en su libro *las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia*; asimismo efectuarán un análisis del entorno a nivel interno y externo de la empresa Lechonería Los Morales, el cual les permitirá desarrollar un estudio sobre las posibles estrategias que deberán aplicarse en el diseño de la planeación estratégica de dicha organización; por último los investigadores diseñarán un modelo de planeación estratégica dentro de la empresa Lechonería Los Morales.

Para resolver la problemática de la empresa en mención, los investigadores efectuarán el diseño de una estrategia de mercado que le permita a la organización entender hacia dónde va, así mismo generar el incremento de sus ventas y la mejora de su operación.

1.4 Formulación

¿Cómo elaborar la formulación, el diagnóstico y diseño de un plan estratégico para la empresa familiar Lechonería Los Morales?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa familiar Lechonería Los Morales que le permita consolidar su posición estratégica en el mercado donde compite.

2.2 Objetivos específicos.

- Identificar los principales factores internos, fortalezas y debilidades de la empresa Lechonería los morales
- Identificar los principales factores externos, oportunidades y amenazas que afectan directamente a la empresa Lechonería Los Morales
- Formular la estrategia para la empresa Lechonería los Morales que, a través de la integración de los factores internos y externos permita fortalecer su ventaja competitiva en el mediano y largo plazo.

3. RESULTADOS ESPERADOS

3.1 Campo Administrativo

Se espera que la empresa Lechonería los Morales se oriente en el mercado con el diseño de la planeación estratégica propuesta por los estudiantes, para mejorar los procesos de toma de decisiones que permitan a la organización en el corto, mediano y largo plazo crear nuevas estrategias que la fortalezcan dentro de la industria; los investigadores esperan que Lechonería Los Morales aproveche las oportunidades del mercado, convirtiéndose en una empresa sólida en el ámbito empresarial.

3.2 Campo Empresarial

Los estudiantes buscan que la empresa tenga una evolución periódica donde logre tener una base para la planeación de todas sus actividades y estrategias, teniendo así un punto de referencia para actuar. Anexo a esto se busca que la empresa se diferencie y posicione en el mercado gastronómico de la comida típica colombiana en la ciudad de Bogotá.

3.3 Campo Académico

Se espera realizar un excelente proyecto de grado para la obtención del título de Administrador de Empresas, teniendo como expectativa la aplicación de todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 Teórica

Según Fred R. David (2013), en su libro *Administración Estratégica* “...una empresa se encuentra en verdaderos problemas si no se toman decisiones estratégicas eficaces, sin importar que tan duro trabajen los empleados, pues hacer las cosas correctas (eficacia) es más importante que hacer las cosas bien (eficiencia)...”(prefacio XVII), los investigadores aplicarán la batería de herramientas que hacen parte de la escuela de posicionamiento (en el apartado *marco teórico* se podrá ver con profundidad porque razón fue seleccionada la escuela en mención), por lo que les permitirá establecer e identificar cuáles son los factores (internos y externos) que afectan a la compañía y con lo que propone Porter (2008), en su libro “*las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia*” formular una estrategia que generé a la empresa Lechonería Los Morales reconocimiento de marca dentro del sector. Así mismo como lo expresa Cesar Bernal (2007), en su libro *introducción a la administración de las organizaciones* “sin una clara misión, visión, principios y políticas, la planeación se puede apartar del verdadero propósito, y más que apoyar a la organización en el logro de sus objetivos la puede desviar y en muchos casos destruir” (pag.102), por lo tanto dentro del plan estratégico se dará origen a la creación de la misión, visión y objetivos corporativos de forma que puedan ser claros para quienes lo ejecuten.

4.2 Práctica

Una vez planteados los objetivos de este proyecto, los resultados les permitirán a los investigadores diseñar un plan estratégico ajustado a las necesidades de la organización así mismo articulada con su visión de crecimiento y posicionamiento en el sector gastronómico que permita contribuir a mejorar sus procesos y problemas en la toma de decisiones.

Finalmente, este trabajo de investigación les permitirá a los investigadores aplicar de forma concreta todos los conocimientos adquiridos en la carrera y mostrarán resultados específicos a lo largo del desarrollo del proyecto.

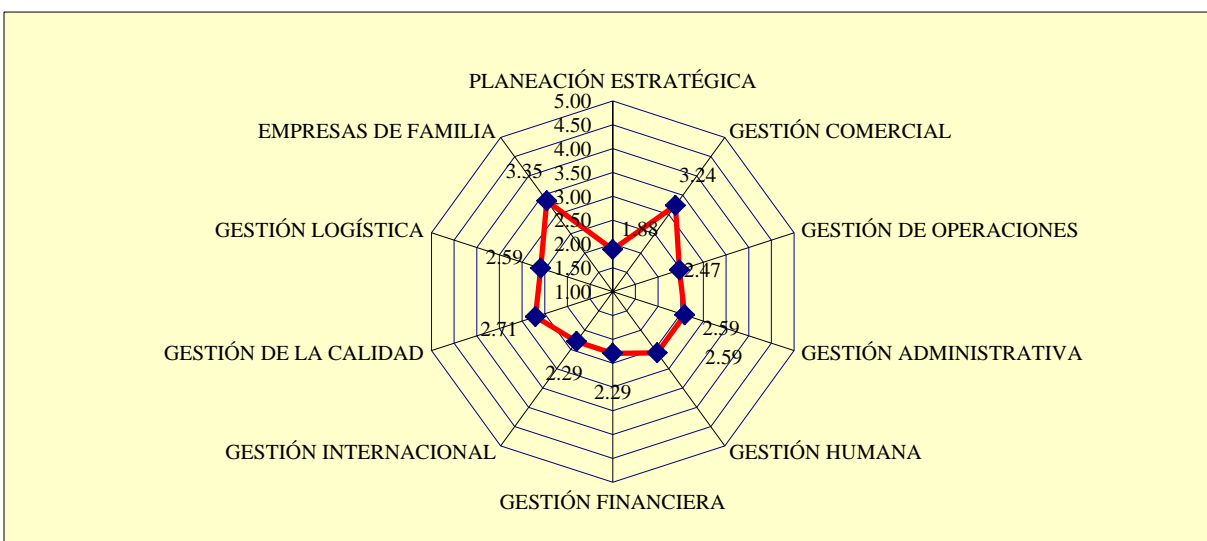
De acuerdo a la siguiente grafica “Autodiagnóstico Empresarial” realizado a través de la Cámara de comercio de Bogotá, se encontró debilidad en la planificación estratégica de la organización, por tal razón los investigadores ven la necesidad de fortalecer esta área para que la empresa logré posicionarse en el mercado donde compite.

Tabla 1. Autodiagnóstico empresarial lechonería los morales

TABLA DE RESULTADOS		
No.	AREAS	PUNTAJE
1	Planeación estratégica	1,88
2	Gestión comercial	3,24
3	Gestión de operaciones	2,47
4	Gestión administrativa	2,59
5	Gestión humana	2,59
6	Gestión financiera	2,29
7	Gestión internacional	2,29
8	Gestión de la calidad	2,71
9	Gestión logística	2,59
10	Empresas de familia	3,35
	PUNTAJE TOTAL	2,60

Fuente: Elaboración propia basado en la cámara y comercio de Bogotá

Gráfica 1. Autodiagnóstico empresarial



Fuente: Elaboración propia basado en la cámara y comercio de Bogotá

4.3 Metodológica

Para llevar a cabo esta investigación descriptiva y diseñar un plan estratégico coherente y ajustado a la empresa se emplea el modelo administración estratégica de Fred R David el cual propone un análisis de la situación externa (matriz EFE, modelo 5 fuerzas Porter, análisis PESTEL, panorama competitivo) así como también propone un análisis de la situación interna (análisis de la cadena de valor análisis de recursos y capacidades y la matriz EFI), lo anterior son instrumentos analíticos que permiten identificar las debilidades y fortalezas a nivel interno, y las oportunidades y amenazas a nivel externo.

Asimismo, se establecerá la misión, la visión y los objetivos corporativos; teniendo en cuenta el análisis hecho previamente con la intención que la empresa conozca a dónde quiere llegar y cuáles serán sus proyectos en el mediano y largo plazo. Finalmente, planteado lo anterior se establecerán las estrategias para alcanzar los objetivos de la visión.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Contexto Histórico

La aplicación del pensamiento competitivo dentro de los negocios era limitada a lo largo del siglo XIX: las empresas individuales a menudo carecían de potencial para una considerada influencia dentro de los resultados competitivos, a pesar que la competencia había sido intensiva en muchas líneas de negocios (Ghemawat, 2002, pág. 37).

La idea de la estrategia encuentra su origen en el terreno militar de la antigua Grecia, es posible reconocer la base conceptual de los principios estratégicos de la guerra, plasmados en libros de autores como lo son Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Von Clausewitz, entre otros, siendo usados como referencia de competitividad en la actualidad por diferentes organizaciones. Igor Ansoff (1998), desarrollo una caracterización empresarial del mundo moderno a lo largo del siglo XIX, dicho autor menciona que dentro de la revolución industrial (comprendidas en 1820 y 1900) se presentó un extraordinario éxito estratégico, las primeras personas en formar empresa dentro de esta época dedicaron la mayor parte de su tiempo creando tecnologías de la organización y la producción moderna, destacando su participación dentro del mercado. Las organizaciones que comenzaron en los primeros años del siglo XX, no tuvieron preocupación alguna por los verdaderos retos estratégicos ya que para este tiempo se gozaba de una producción a nivel mundial incrementada y en algunos mercados existía el surgimiento de nuevas tecnologías y desarrollo de capital financiero (Sanabria, 2004, pág. 59).

La mayoría de los esfuerzos que se dan en el año 1900 se centran en fortalecer la estructura productiva con la revolución industrial, para el año 1920 las organizaciones se definían como empresas complejas de unidades múltiples, a gran escala y burocráticas, gerenciadas por administradores profesionales (Sanabria, 2004, pág. 61).

Para la crisis en 1929, muchos países tuvieron que enfrentar un cambio en cuestiones de crecimiento, las plantas de producción comenzaron a tener una capacidad inactiva y la estrategia

push de mercado “producir y producir para luego vender” (Sanabria, 2004, pág. 61), perdió el horizonte, nació una era de preocupación para las organizaciones.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial (1940), nacieron diversas entidades (Organización mundial del comercio, el Bretton Woods, Fondo Monetario Internacional, Banco Mundial entre otros) que les permitieron a las principales naciones desarrolladas consolidar su poder a nivel mundial, defendiendo sus propios intereses y el de sus organizaciones (Sanabria, 2004, pág. 63). En esta época se utilizó el pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones de gestión, donde una empresa podía ejercer un control positivo en las fuerzas del mercado; la interrupción en el tiempo de guerra de las multinacionales extranjeras dejó a las empresas estadounidenses sin competidores efectivos en sus industrias (Ghemawat, 2002, pág. 39).

Para la década de 1950 los desarrollos tecnológicos y científicos comenzaron a influir en las organizaciones, “los empresarios empiezan a tomar conciencia de la importancia de reducir gastos, de aumentar márgenes y concentrarse más en resultados”, Ordione (1972). El hecho que los esfuerzos por obtener resultados no se dieran como se esperaba, provocó que los altos mandos de las organizaciones ejercieran mayor presión sobre sus subordinados; esto llevó que se diera entonces un tipo de planeación centrado en fijar metas y programas a largo plazo, otorgando la integración de los planes de cada función en un único plan para toda la empresa (Sanabria, 2004, pág. 65); cada unidad de la organización debe tener claramente definidos los propósitos que los mantenga moviéndose en una sola dirección (Ghemawat, 2002, pág. 41).

En 1960 se reforzó el proceso de crecimiento económico, generando la prolongación de la planeación a largo plazo: la planeación en lo estratégico (5 años aprox.) y la planeación en lo operativo (2 años aprox.), dentro de esta década la diversificación y los cambios tecnológicos aumentaron debido a las situaciones de complejidad que enfrentaban muchas empresas, dando como resultado la intensificación de tomar medidas más drásticas que pudieran ser usadas para evaluar y comparar diferentes tipos de organizaciones (Sanabria, 2004, pág. 66).

En el año de 1970 fue importante el desarrollo y la consolidación del pensamiento organizacional estratégico, la planificación estratégica se convirtió en la clasificación de ganadores, perdedores y apoderamiento de bienes, en un ambiente donde los mercados de productos estaban cortos de capital (Sanabria, 2004, pág. 69). Este periodo se caracterizó por las dificultades que se tuvieron para implementar los planes de desarrollo y su rigidez ante una situación de crisis.

En el periodo de 1980 se comenzaron a integrar dentro de las organizaciones métodos de planeación más refinados y más flexibles en el cambio del entorno (Sanabria, 2004, pág. 72), se podría decir que la planeación estratégica no funcionaba adecuadamente por caer en tres errores:

- Error de predeterminación, se asume que se puede prever las discontinuidades.
- Error de desprendimiento: el diseño de las estrategias no se conectaban con los procesos de elaboración, ni con las operaciones de la empresa.
- Error de formalización: Se dejó de lado elementos como la creatividad y la intuición.

En esta década la estrategia es vista como una actividad de los altos mandos, la cual se enfoca en todo el negocio y a su vez compromete a los empleados a sobresalir frente a la competencia haciendo uso de las tecnologías disponibles (Sanabria, 2004, pág. 73),.

El periodo de 1990 se consolidó como globalización corporativa, para esta época la revolución en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) tuvo gran impacto en el modo de vida de las organizaciones a nivel operativo y corporativo, ya que permitió la efectividad en la toma de decisiones. A nivel global esta década configuró un nuevo escenario que consolidó las políticas de libre comercio, sustentando un marco organizacional de negocios internacionales (Sanabria, 2004, pág. 74),

Es importante resaltar que el pensamiento estratégico no se ha terminado de desarrollar, con el paso de los años la estrategia ha evolucionado a medida que el entorno fue cambiando, logrando obtener una mejor configuración de los escenarios de desarrollo global del sistema organizacional (Sanabria, 2004, pág. 79).

5.2 Escuelas de pensamiento estratégico

5.2.1 Escuela de diseño

Como lo señala Mintzberg (1998), esta escuela presenta un modelo de creación de estrategia que en lo posible trata de obtener una concordancia entre las capacidades que existe a nivel interno y las posibilidades a nivel externo; este pensamiento se originó por la necesidad de conectar todo el entorno de las organizaciones para crear una estructura firme en la fundamentación de la estrategia; el modelo que implementa la escuela de diseño se basa en observar a fondo las amenazas y oportunidades del entorno así mismo dejando ver las fortalezas y debilidades que afronta la empresa, para esto se requiere primordialmente de hacer una observación al entorno con las variables políticas, económicas, sociales, tecnologías, ecológicas y legales; teniendo en cuenta dichos factores se debe realizar un análisis de la situación interna de la empresa teniendo en cuenta las áreas y puntos críticos de la organización.

Por lo que Mintzberg (1998), se refiere a la formulación de la estrategia donde el siguiente paso es evaluarlas para realizar su elección teniendo en cuenta:

- Coherencia: No debe presentar objetivos y políticas mutuamente contradictorias.
- Consonancia: debe presentar una respuesta adaptada al ambiente externo y a los cambios que ocurren en él.
- Ventaja: Debe tener la posibilidad de crear y mantener una ventaja competitiva de actividad escogida.
- Viabilidad: No debe agotar recursos disponibles.

Con lo anterior el autor facilita la selección de la estrategia, siendo este un proceso consciente, simple, explícito y formulado como perspectiva.

5.2.2 La escuela de planificación

En el contexto del libro Mintzberg (1998), explica la escuela de la planificación como el origen a la planeación estratégica ya que lo plantea como una decisión formal o mecánicamente programada de la planificación en la práctica, para su modelo al igual que se presentó en la escuela de diseño es necesario obtener una base real con la evaluación de los análisis internos y externos de la organización creando la fijación de objetivos clave que permitan la planificación de la estrategia; el autor hace referencia a la cadena de valor y el análisis de riesgo como herramientas que permiten no solo por su competencia financiera observar una base para la conocer la situación de las organizaciones, desarrollar los elementos internos a la organización es necesario de criterio por parte de los planeadores a comparación de la escuela de diseño; al ser un modelo que formula, planifica y controla todas las estrategias deben ser divididas es sub estrategias para tener éxito en la aplicación.

Para la elección de la estrategia la escuela tiene un método eficaz que provenga de un proceso controlado y consiente de la planificación formal; a pesar de la gran corriente en la escuela de diseño la planificación tiene un enfoque hacia el control tal como lo expresa Gold y Campbell en su libro “estrategias y estilos: el papel del centro en el manejo de corporaciones simplificadas” muestra los pilares que permiten una ver a la empresa como un sistema organizado como son: la planificación estratégica y el control financiero ya que permiten determinar cómo se coordinaran y distribuyen los recursos entre las empresas, el presupuesto y la participación en el mercado. Tal como reiteró Mintzberg (1998), “el control estratégico debe ampliar su alcance más allá de la planificación estratégica. Las estrategias no necesitan ser deliberadas para resultar efectivas” (p.87).

La planificación estratégica utiliza y aprovecha las herramientas entendiendo las virtudes y flaquezas de la organización en el ámbito interno y externo; entonces sí está claro para los planeadores el panorama de la organización será de gran utilidad para elegir una estrategia que permita abarcar la mayor parte de puntos clave que afecten directa o indirectamente el entorno de la empresa; para tener en cuenta aunque la escuela de planificación ha sido guiada en su mayoría por la escuela de diseño, ya que esta se basa en la formalidad de un proceso de programación

lineal centrado que permita una descomposición de valores por objetivo para la implementación de una estrategia exitosa.

5.2.3 La escuela del posicionamiento

Mintzberg (1998), expone en esta escuela como las estrategias pueden llegar a ser deseadas por la industria; se aplican como protección contra los futuros competidores y los existentes, haciendo que la capacidad de defenderse sea alta generando mayores beneficios dentro del mercado.

La escuela de posicionamiento fue quien creo y perfecciono las herramientas adecuadas para generar la estrategia, teniendo en cuenta el tipo de condición que se estuviera dando en el momento dentro del sector; este proceso adopto una mirada estrecha en la selección del objetivo final de las posiciones estratégicas genéricas (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 112), más que en el desarrollo de las perspectivas integradas, esto dio lugar en 1980 a Michael Porter quien miro con detalle las etapas en las cuales se realiza un análisis industrial competitivo.

Oleada en las máximas militares.

Los primeros textos de la escuela del posicionamiento tratan sobre la selección de estrategias perfectas para posiciones específicas dentro de batallas militares. Estos textos codificaban las condiciones más idóneas para atacar a un enemigo defendiendo siempre la propia posición, uno de estos libros es el arte de la guerra de sun tzu, quien enfatizo en la importancia de contar con información sobre el enemigo y el lugar de la batalla; presto mucha atención a las estrategias de posición específica (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 114).

Clausewitz s.f, (1780-1831), escribió también durante finales del siglo XVII y todo el XVIII a la estrategia como un juego variado de temas que todos los bandos conocían y aceptaban, lo anterior revelo cómo se lograba dar forma al futuro por medio de esta, el armar una organización con mando formal donde se ejecuten órdenes sin cuestionar, pone en

funcionamiento la estrategia, donde desequilibre al enemigo y perturbe su capacidad de respuesta.

Oleada búsqueda de asesoramientos imperativos

Entre los años `60y `80, nacieron las boutiques de estrategia, cada una con un nicho de mercado capaz de promover sus propios conceptos de posicionamiento; la estrategia comenzó a ser la cuestión central cuando el grupo Consultor de Boston creó dos técnicas en particular: La matriz de crecimiento - participación y la curva de experiencia, la primera formó parte de la planificación de portafolio, quien trató de organizar las alternativas en un marco de referencia sistemático, y la segunda sugiere que la industria aprende a una velocidad constante, donde un mercado puede acelerar su volumen en el menor tiempo para obtener una ventaja competitiva. Existe otro tipo de modelo llamado efecto de las estrategias de marketing (EEMG), desarrollado para identificar cierta cantidad de variables de estrategia que permitirían estimar el rendimiento esperado de la inversión; este sistema consta de una base de datos donde las organizaciones pueden comparar sus posiciones con respecto a la competencia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 125).

El resultado en general de lo anterior fue que, varias empresas se vinieron abajo por seguir los consejos de la segunda oleada de la escuela del posicionamiento, en vista que firmas jóvenes y emprendedoras estaban enfocadas en un crecimiento más acelerado, hayan estado agobiadas para llenar formularios del EEMG y a su vez incapaces de explicar en la GCB la participación en el mercado cuando existía una terrible confusión de productos nuevos yendo y viniendo competencia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 132).

Oleada el desarrollo de propuestas empíricas.

En esta oleada la escuela del posicionamiento cogió fuerza después de 1980, donde logró dominar toda la bibliografía y la práctica del management estratégico. Dentro de esta etapa se inició con la búsqueda de las relaciones entre condiciones externas y estrategias internas, dando

como resultado la creencia que el estudio era capaz de revelar las estrategias ideales en determinadas situaciones.

Michael Porter adopto el sistema básico de la escuela de diseño y lo aplico a un ambiente externo; con el paso del tiempo esto dio lugar a una nueva corriente basada en la situación interna de la empresa denominada “la perspectiva basada en los recursos”(usando la escuela de diseño para la estrategia y la escuela de planificación para los procedimientos), esto lo unió junto con los conocimientos ya arraigados de la organización industrial constituyendo un éxito inmediato en los círculos empresarios y académicos (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 133).

Modelo de análisis competitivo de Porter.

Dentro de este modelo se puede identificar las cinco fuerzas del entorno de una organización:

- La amenaza de nuevos entrantes: Determina el riesgo de ingreso de nuevas empresas dentro del sector.
- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza busca determinar el nivel de poder de negociación del proveedor dentro del sector estratégico.
- Poder de negociación de los clientes: El análisis de esta fuerza permite establecer la fuerza de poder de negociación que tienen los compradores dentro del sector estratégico.
- Amenaza de productos sustitutos: Dentro de esta fuerza se determina el grado de amenaza de los productos sustitutos para el sector estratégico.
- Intensidad de rivalidad entre los competidores: Identifica la intensidad de la rivalidad que existe dentro del sector estratégico; las empresas luchan entre sí por ganar una posición en el mercado.
- Las empresas deben elegir estrategias que les permitan avanzar para conseguir una estrategia competitiva, para Porter el que una empresa quiera serlo todo para todas las personas en una vía directa a la mediocridad; si una organización se embarca en

diferentes estrategias genéricas y no cumple ninguna esta “atrapada en el medio” (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 37)

- Liderazgo de Coste, esta estrategia tiene como finalidad ser el productor de más bajo coste dentro de la industria, basándose en la obtención de la experiencia.
- Diferenciación: Se basa en el desarrollo de productos o servicios únicos, dirigidos a la lealtad del cliente hacia una marca.
- Concentración: Tiene como finalidad concentrarse en un grupo particular de clientes, líneas de productos o mercados geográficos; la estrategia puede ser de concentración diferenciada, que se encarga de diferenciar las ofertas en el mercado especializado o de concentración general de liderazgo de costes, que consiste en vender a bajos precios.

La cadena de valor de Porter.

Este método sugiere que una organización se divida en actividades primarias, siendo las directamente relacionadas con el flujo del producto hacia el cliente; estas incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, y servicios; y están las actividades de apoyo que existen para respaldar a las primarias; incluyen adquisiciones, desarrollo de tecnologías, administración de recursos humanos y provisión de la infraestructura de la firma (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 139).

La palabra margen muestra que las empresas logran tener márgenes de ganancia en la forma en que administran la cadena de valor, para Porter esta técnica proporciona una manera sistemática de inspeccionar todas las actividades realizadas por una organización.

Cuatro clases de investigaciones de la escuela de posicionamiento.

- Investigación estática única: Se centra en estrategias genéricas particulares y trata de encontrar las condiciones que benefician a la industria.
- Investigación estática por grupos: se centra en la selección de posiciones estratégicas individuales y las entrelaza en estrategias integradas.

- Investigación dinámica única: Considera el efecto de un cambio único, como el avance en tecnologías.
- Investigación de dinámicas de grupo: Se concentra en los grupos de relaciones en un marco dinámico, aquí se incluye la dinámica de grupos estratégicos, como surgen y como se desarrollan en el transcurso del tiempo competencia (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998, pág. 141).

5.2.4 La escuela empresarial

Mintzberg (1998) expone la escuela empresarial con una visión no alejada de la escuela de diseño ya que no deja de lado la creatividad y da el poder al directivo principal de ser el creador de la estrategia, el aspecto más importante para destacar es la visión de la empresa ya que esta le da el sentido de que es lo que debe hacer y cuál debe ser el enfoque para que la organización logre su propósito; la influencia está basada en el campo de management ya que al ser el empresario quien toma el riesgo se debe inferir en cómo hacerlo con la mayor tranquilidad; según McClelland (1961), el empresario no es un “aportador” ni un “especulador”, “esencialmente no es una persona que decida correr riesgos”, “sino que es un calculador” (1998:70). Existen diferencias fundamentales entre administradores y empresarios ya que mientras un administrador tiene una visión contundente y estructurada para la preservación de los recursos, un empresario mantiene una noción creativa donde los retos para conseguir el logro y superar los cambios que podría tener el entorno son fundamentales para la ejecución de los mismos.

El modelo de la empresarial según Mintzberg (1998), tiene una estrategia ingeniosa donde el directivo principal es el arquitecto ya que se encuentra basado en la intuición y experiencia que infiere un proceso semiconsciente que genere recordación y aprovecha constantemente las oportunidades de la empresa buscando así la consecución del principal objetivo de la organización empresarial; al momento de su creación es importante ver a la táctica como un todo ver hacia adelante, hacia atrás, desde arriba, desde abajo, al costado, más allá y a través; Después de observar en que se basa la escuela para su formación se puede inferir que la visión es primordial para determinar una estrategia, esta debe sobrepasar las palabras para

convertirse en hechos a mediano o largo plazo por esta razón el líder debe ser un estratega, comprometerse a imaginar un futuro posible y atractivo donde la manifestación de dónde quiere llegar la empresa sea de inspiración para la consecución de la meta general de la organización.

Mintzberg (1998), hace enunciado a 6 premisas que subyacen a la imagen empresarial de la creación de la estrategia:

- La estrategia existe en la mente del líder como perspectiva, específicamente como un sentido de orientación a largo plazo, una visión del futuro de la organización.
- El proceso de formación de la estrategia es, a lo sumo, semiconsciente, arraigado a la experiencia y a la intuición del líder.
- El líder promueve la visión resulta mente, incluso en forma obsesiva manteniendo un estrecho control personal sobre la aplicación.
- La visión estratégica se vuelve maleable y así la estrategia empresarial tiende a ser premeditada y emergente.
- La organización es maleable, una estructura simple, sensible a las directivas del líder, ya sea en una nueva compañía, en una firma perteneciente a un solo individuo o un cambio completo de una gran organización establecida.
- La estrategia empresarial tiende a tomar la forma de nicho, uno o más sectores de posición de mercado.

La base fundamental de la escuela empresarial tiene cabida en ver al director principal como el mayor y único estratega de la organización, al ser un liderazgo basado en la visión este debe tener un completo conocimiento de la operación, adaptación al cambio y al entorno capaz de transformarse para las necesidades fundamentales que suponga el mercado.

5.2.5 La escuela cognoscitiva

Mintzberg (1998), expone la escuela cognoscitiva como un vínculo entre las escuelas anteriormente mencionadas esta se basa en un proceso mental donde el conocimiento es primordial para la creación de la estrategia, esta corriente permite un desarrollo de la estrategia

que va más allá de la creatividad que propone la escuela de diseño y la formalidad de diferentes escuelas antecesoras; analiza primordialmente el comportamiento del cliente externo para suplir sus necesidades y superar ventas, sin embargo para la escuela cognoscitiva es la información no es poder ya que si bien las personas se sienten más seguras de la asertividad de sus decisiones cuando poseen mayor información lo que realmente propone es que mejora su creatividad e inventiva y no quiere especificar la correcta toma de decisiones.

La información y como se maneja es un proceso arduo que permite al estratega ser obrero y manejarla de una manera veraz y completa, para este proceso el libro transmite un modelo fundamental que será explicado a continuación: Atención, parte donde se divide que información será importante para la consecución de objetivos y cual debe desecharse, Codificación, donde se da un sentido real al mensaje buscando el marco donde va a ser aplicado. Almacenamiento y recuperación, en esta parte se procede a buscar anterior información vinculada a la empresa que apruebe el nuevo conocimiento de la organización. Elección, en esta categoría se procede a ser la selección de la información más relevante para la organización, también puede hacer parte de verificar que información es realmente necesario y si es necesario agregar más, para finalmente pasar a los resultados en donde se otorga el sentido a la elección.

Para la selección de la estrategia la escuela cognoscitiva propone la estrategia como un concepto y este como constructor, anteriormente en las escuelas se observaba como le dan importancia al sector interno y externo de la organización de la misma forma, para esta corriente el entorno externo es su principal oportunidad para conocer el mercado; la importancia de la creatividad del estratega ya que desde esta escuela debe entender la mente humana como suministradora de teorías.

Mintzberg (1998), explica las premisas fundamentales de la escuela cognoscitiva:

- La formación de la estrategia es un proceso cognitivo que tiene lugar en la mente del estratega.
- Las estrategias surgen como perspectivas en forma de: mapas, esquemas, marcos etc.

- Según la rama objetiva de la escuela los estímulos fluyen a través de toda clase de filtros distorsionantes antes de ser decodificados.
- Las estrategias son difíciles de obtener, una vez conseguidas son menos óptimas y cuando ya no resultan viables es difícil cambiarlas.

5.2.6 La escuela de aprendizaje

La escuela cognoscitiva corresponde según Mintzberg (1998), donde se puede ver la complejidad de la estrategia, la escuela de aprendizaje propone la simpleza en la táctica, al ser una corriente teórica basada en teorías netamente marcadas con diferentes tipos de bibliografía es criticada por los estrategas ya que al tener una inventiva con un cierto atractivo no creen que sea la realidad de la empresas, Walker Kiechel (1998, pág.8) mencionó que solo un 10% de estrategias formuladas llegaban a ser aplicadas alguna vez, La organización es una serie de sistemas que permiten una separación entre la formulación y la aplicación de la táctica, según Nelson y Wilter las organizaciones no están gobernadas por una racionalidad global, ni tampoco por una sola estructura coherente que oriente los cambios. Se presenta la empresa como una habito de diferentes acciones realizadas día a día para la consecución de resultados.

Para el modelo estratégico de la escuela de aprendizaje da a conocer que la formulación de la estrategia es emergente ya que va arraigada a la capacidad de la organización para mantener a pensar de los cambios en el entorno, la ideología pretende que las estrategias sean fáciles por eso su atraktividad imponiendo que las tácticas deben salir prácticamente de formas contantes a la organización; Mintzberg (1998, págs. 214-216) propone un modelo “silvestre” de estrategia controlado donde no se ejerza presión para la facilitación de su creación sino que por el contrario la planeación de las estrategias se pueden dar en cualquier lugar y sean de forma colectiva, para el autor las maniobra suelen aparecer en la empresa en momentos de cambio. Respecto a las personas que deben realizar la estrategia se vuelve a hablar al director como principal diseñador uniendo corrientes de escuelas anteriores donde surgen de manera creativa y se relacionan para estructurarlas de manera formal.

Como cada escuela de aprendizaje tiene aspectos de la dignifican también tiene aspectos que no son realmente atractivos para las organizaciones, en este caso la critica a esta corriente ya que al ser tan basada en la bibliografía no es fácil escoger una estrategia que únicamente basada en la teoría, es necesario seleccionarla fundada en una táctica articulada que se adecue a diferentes tipos de empresas y a sus necesidades internas y externas; no obstante esta escuela puede ser de gran ayuda para organizaciones grandes y complejas que no busquen la estrategia como un todo y sea la consecución de la misma de una forma profesional.

5.2.7 La escuela de poder

El autor expone la escuela del poder con un énfasis en la influencia económica por esta razón también puede tornarse política, como lo menciona el autor Mintzberg (1998, pág. 297), la escuela tiene dos ramas que son el micropoder refiriéndose al juego de la política dentro de la organización y el macro poder que se refiere al poder por parte de la organización.

Para el contexto de la escuela es importante conocer un poco más sobre los géneros;

- Micropoder: su énfasis fundamental es la creación de la estrategia emergente y predeterminada como un proceso político, ver a las organizaciones como un grupo de personas en búsqueda de sus propios intereses y después de un interés conjunto por tal motivo el micropoder se fundamenta en la confrontación directa con los intereses locales.
- Macropoder: se observa a grandes rasgos los individuos dentro de la organización, la relación que la empresa tiene con sus grupos de interés (empleados, proveedores, distribuidores etc.) y como utilizarlos para que la estrategia sea de beneficio para la entidad.

Las tres estrategias que propone el macroentorno son relatadas por el autor Mintzberg (1998, pág. 333), cuando la demanda de la empresa surge y se enfrenta, se retiene y revela información en forma estratégica, o se tiene conocimiento de la competencia. Así la escuela de poder al tener una raíz tan marcada a los beneficios políticos su estrategia debe ser basada en periodos de cambios importantes para su éxito.

El autor explica las premisas fundamentales de la escuela de poder:

- La creación de la estrategia está formada por el poder y la política.
- la estrategia que puede resultar de este proceso tiende a ser emergente.
- La creación de la estrategia es la integración de intereses locales y coaliciones cambiantes.
- El macropoder considera que la organización promueve su bienestar mediante el control o la cooperación con otras organizaciones.

5.2.8 La escuela cultural

Mintzberg (1998), da una introducción en el capítulo para entender la escuela cultural ya que es un opuesto de la escuela de poder debido a que no se trata de ver a la empresa como un sistema segmentado sino al contrario de como su divisiones se unen para así obtener un sistema integrado, anteriormente se dio a conocer como la organización debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios del entorno sin embargo esta escuela tiene una resistencia a variaciones en su medio; se puede observar que el termino cultura no es nuevo en la organizaciones y es necesario conocerlo para la toma decisiones en las empresas, por esta razón esta corriente busca basarse en como cada empresa busca conocerse para la elección de una estrategia.

El mayor reto de la escuela es saber a qué se refiere la cultura en las empresas para el autor Mintzberg (1998, pág. 334), es un conocimiento colectivo que se encuentra presente en las convicciones compartidas que se reflejan en tradiciones y hábitos. En cierto sentido esta corriente refleja cómo cada parte debe aportar para lograr el objetivo conjunto de las empresas, para la elección de la estrategia su proceso se realiza de manera formal, realizado por los miembros de la organización en forma conjunta y no son adaptables fácilmente a cambios así que se debe tener en cuenta que estrategias ha manejado la empresa en anteriores oportunidades, esta es la razón por la que la cultura y la estrategia tienen definiciones variadas. Karl Weick lo expresa mejor al decir que “una corporación no tiene una cultura, una corporación es una cultura” y esto es lo realmente difícil de cambiar.

La crítica fundamental de la corriente es la forma como puede detener a las organizaciones pues están cerradas en que debe manejar la organización para tener éxito sin embargo tienen una idea de estrategia colectiva que permite que toda la organización se sienta parte de la táctica y sea ágil en su aplicación.

5.2.9 La escuela ambiental

La escuela ambiental para Mintzberg (1998), tiene un enfoque especial en el entorno a pesar de que anteriormente se había especificado el ambiente como un tema importante en la organización en a ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales esta corriente busca un ambiente estable así abrir un camino en la planificación, para la creación de la estrategia la corriente propone conjunto de fuerzas generales donde su principal eje sea el ambiente; para poder entender como el entorno juega un papel tan importante dentro de esta teoría se debe adoptar las dimensiones plasmadas por Mintzberg (1998, pág. 364) empezando por la estabilidad y como esta debe estar presente en los cambios que se presenten ya que es de la principales causales para la facilitación de la planeación estratégica, pasar a la complejidad del entorno y esta depende de que tan simple o difícil sea la empresa en la reacción de diferentes circunstancias a su alrededor, ya entendiendo los factores anteriores la diversificación del mercado es fundamental ya que las organizaciones tienen diferentes grupos de interés que permiten la funcionalidad de la misma, finalmente destacar la hostilidad ya que se ve influida por la competencia, sindicatos, gobierno y su relación con estos.

Mintzberg (1998), expone en las premisas de la escuela ambiental:

- Al presentarse ante la organización como un conjunto de fuerzas generales.
- La organización puede responder a esas fuerzas o ser “expulsadas por ellas”
- El liderazgo es un elemento pasivo cuya misión es leer el entorno y adaptarse a él.
- Las organizaciones terminan juntándose en claros nichos de tipo ecológico.

A pesar de tener una posición sólida y en la práctica muy factible para los directivos resulta más factible observar de manera específica los tipos de entorno como se ve en la escuela de posicionamiento, no las experiencias de diferentes organizaciones en su historia; limitar las decisiones a partir de esta premisa no resulta benéfico pues se tendría que tener en cuenta también que cada empresa tiene también sus propias limitaciones y al ser tan diferente puede carecer de asertividad en la estrategia.

5.2.10 La escuela de configuración

Mintzberg (1998), desarrolla la escuela de configuración como una manera de integrar las definiciones de las corrientes anteriores ya que adopta la configuración y la transformación tomando dos momentos fundamentales entre la información y el cambio, anteriormente se ha hablado bastante de la adaptación al cambio para la consecución de la estrategia sin embargo el autor expone en esta escuela que lo importante es la continuidad de la empresa, por esta razón refleja las premisas de distinción de la escuela de la configuración:

- Las organizaciones en su gran mayoría combinan con un tipo particular de contexto donde existen determinadas conductas y a su vez un conjunto particular de estrategias.
- Los periodos de estabilidad normalmente son interrumpidos por un proceso de transformación.
- Los estados de configuración y perdidos de transformación suelen ordenarse en secuencias ordenadas.
- La clave del management estratégico es mantener la estabilidad o un cambio estratégico adaptable.
- El proceso de creación de la estrategia puede ser de diseño conceptual o planificación formal.
- Las estrategias resultantes adoptan la forma de planes.
- Las organizaciones tienen una resistencia al cambio por esta razón se menciona un artículo donde McKinsey, Dickhout, Denham y Black Well en la que mencionan estrategias básicas para las empresas.

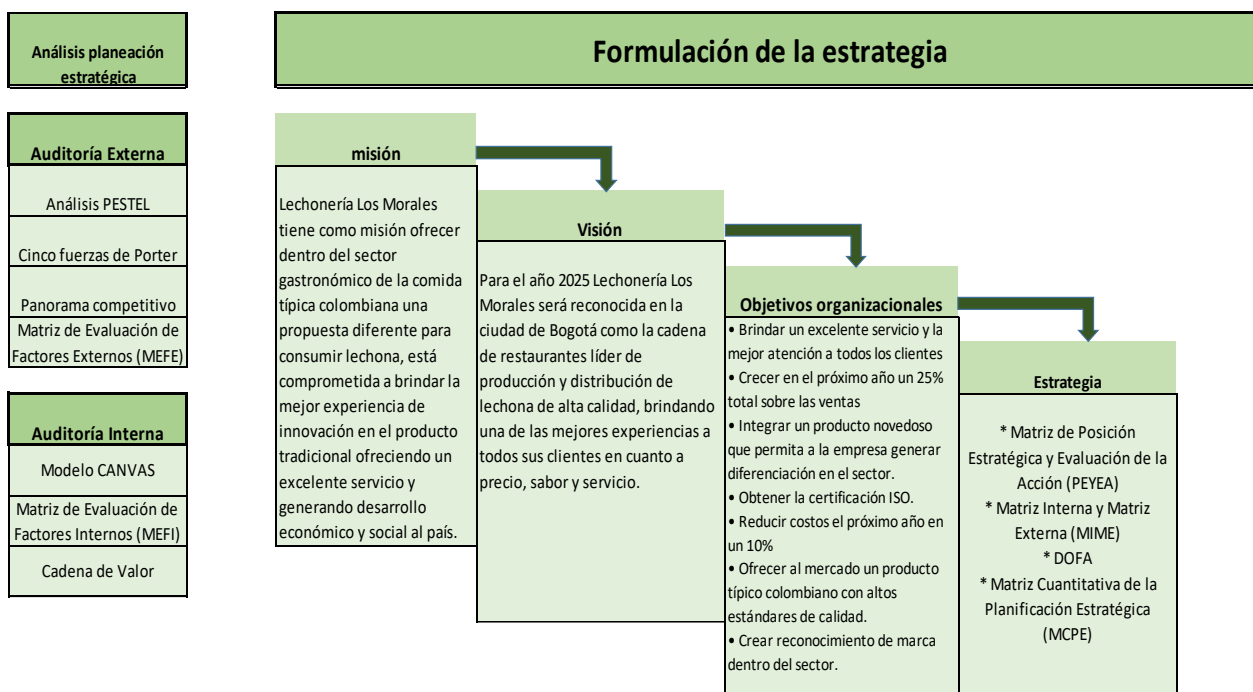
- Recolectar los valores, estructura y determinantes de desempeño en la compañía para impulsar el cambio.
- Observar la estructura para que los directivos puedan dar un enfoque nuevo a la organización
- Seguir al líder para obtener resultados inmediatos.
- Los equipos de trabajo deben centrarse en múltiples frentes.
- El rediseño de los principales procesos y otros cambios de la organización tienden a ser planeados al mismo tiempo.
- Aprovechar las ideas de empleados, equipos de trabajo y directivos.
- Rotación de líderes para aprovechar las ideas de los directores intermedios

El autor explica que las empresas deben renovarse y para esto es necesario eliminar complejidades innecesarias y confusas para desarrollar nuevas capacidades aprovechando las ventajas competitivas.

5.3 Batería de Herramientas del direccionamiento estratégico.

Dentro del modelo de investigación el método que se usara es la batería de herramientas propia de la escuela de posicionamiento: Michael Porter y Fred David, a continuación, se explican de una manera concreta como se interrelacionan para llegar a los resultados.

Gráfica 2. Formulación de la estrategia.



Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)

5.3.1 Análisis PESTEL.

Según Fred. David (2013):

“Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores” (Pág.64)

- **Fuerzas Económicas:** “Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias” (Fred R, 2013, pág. 65)

- **Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales:** “Las organizaciones pequeñas, grandes, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias están viéndose sacudidas por las oportunidades y las amenazas que surgen a partir de los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales” (Fred R, 2013, pág. 67)
- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** “los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño” (Fred R, 2013, pág. 68)
- **Fuerzas Tecnológicas:** “En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes” (Fred R, 2013, pág. 71)
- **Fuerzas competitivas:** “Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias” (Fred R, 2013, pág. 71)

5.3.2 Panorama Competitivo.

Según Luis Fernando Restrepo (2008) en su libro *“Análisis estructural de sectores estratégicos: según la edición corregida y mejorada”*:

“El panorama competitivo es una metodología que permite la ubicación de las manchas blancas que se encuentran en el sector estratégico, debe ser construido teniendo en cuenta la localización, es decir, construido a nivel local, nacional e internacional, no se debe realizar un panorama para una empresa que actúa en diferentes zonas geográficas, a no ser que con quien se compare tenga las mismas características.” (pág.86)

5.3.3 Cinco fuerzas de Porter.

Según Fred. R, (2013)

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La intensidad de la competencia entre las empresas varía mucho de una a otra a su vez, El impacto colectivo de las fuerzas competitivas es tan brutal en algunas industrias, que el mercado es claramente `poco atractivo` desde el punto de vista de la obtención de utilidades. La rivalidad entre las empresas existentes es severa, los nuevos rivales pueden entrar a la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen cierta influencia en las negociaciones”

Ahora bien de acuerdo a Porter citado por Fred R. (2013), la naturaliza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

- **Rivalidad entre empresas competidoras:** “La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales.” (pág.76)
- **Entrada potencial de nuevos competidores:** “Las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente en economías de escala, se da ingreso de nuevas empresas a la industria gracias a que cuentan con productos de alta calidad, precios as bajos y considerables recursos de marketing.” (pág.77)
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos:** “En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en nuevas industrias, esta fuerza se mide por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y participación en el mercado.” (pág.78)

- **Poder de negociación de los proveedores:** “Cuando hay un gran número de proveedores, cuando solo existen una cuantas materias, primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar materias primas es especialmente alto.” (pág.78)
- **Poder de negociación de los consumidores:** “A menudo los proveedores y productores se ven beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario, de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.” (pág.79)

5.3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE.

Según Fred. David (2013) “La matriz de evaluación de factores externos MEFE permite que los estrategas resumen y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.” (pág.80)

5.3.5 Modelo CANVAS.

Según Osterwalder & Pigneur (2011), “El modelo Canvas es un modelo de negocio que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor a través de 9 módulos:”

- **Segmento de mercado:** “Una empresa atiende a uno o a varios segmentos de mercado.” (pág.15)
- **Propuestas de valor:** “Su objetivo es solucionar sus problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.” (pág.16)
- **Canales:** “Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.” (pág.16)

- **Relaciones con clientes:** “Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.” (pág.16)
- **Fuentes de ingresos:** “Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.” (pág.16)
- **Recursos clave:** “Son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.” (pág.17)
- **Actividades clave:** “Mediante actividades principales.” Alexander Osterwalder (2011: Pg.17)
- **Asociaciones clave:** “Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.” (pág.17)
- **Estructura de costos:** “Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes” (pág.17)

5.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI.

Conforme expone Fred R. (2013) en su libro “*Administración Estratégica*”:

“La matriz de evaluación de factores internos es un síntesis que permite la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones en estas áreas.” (pág.122)

5.3.7 Cadena de valor.

Según Fred R. (2013) en su libro *Administración Estratégica* (2013) menciona:

“La cadena de valor tiene como finalidad identificar las ventajas y desventajas de bajo costo, desde la materia prima hasta la fabricación de producto y su comercialización, esta matriz permite a la empresa identificar sus fortalezas y debilidades en especial en relación con la cadena de valor de competidores y sus propios datos a largo plazo. Esta herramienta es la mejor forma de describir un negocio ya que permite el investigador observar las repercusiones negativas o positivas sobre los otros.” (pág.120)

5.3.8 Matriz Interna y Matriz Externa (MIME).

En el libro “*Administración Estratégica*” el autor Fred R (2013), menciona: “*La matriz interna-externa (IE) representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas*” (pág.186); a su vez indica que:

“La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes totales ponderados de EFI en el eje x y los puntajes totales ponderados de EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la empresa debe desarrollar sus propias matrices EFI y EFE para su parte en la organización.” (pág.188).

5.3.9 Matriz de posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA.

“La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA es una herramienta de cuatro cuadrantes que donde se indica cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: Agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI). Estos cuatro factores constituyen las

determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.”
(Fred R, 2013, pág. 178)

5.3.10 Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas DOFA.

Según Fred. David (2013):

“La matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas es una importante herramienta de adecuación que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades y oportunidades), estrategias FA (fortalezas y amenazas) y estrategias DA (Debilidades y amenazas). Adecuar los factores interno y externos clave es la parte más difícil en el desarrollo de la matriz, exigen sentido común puesto que las alternativas de adecuación son diversas.

- **Estrategias FO:** Utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- **Estrategias DO:** Buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Estrategias FA:** Utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- **Estrategias DA:** Son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas”. (pág.176)

5.3.11 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica MCPE.

Conforme expone Fred R. David (2013) en su libro La matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE indica de manera estratégica cuales son las mejores alternativas, el conjunto de las matrices MEFÉ, MEFI y de perfil competitivo ofrecen la información necesaria para su desarrollo. La MCPE permite que los estrategas evalúen de manera objetiva las

estrategias alternativas a partir de los factores críticos internos y externos para el éxito que se identificación en fases previas al proceso. (Pg.192)

5.4 Direccionamiento Estratégico.

A continuación, se dará inicio al tema de formulación de la estrategia y análisis del entorno.

5.4.1 Reseña Histórica de la empresa

Lechonería Los Morales nació aproximadamente nueve años como un negocio de familia, donde se buscó crear un gusto por la gastronomía típica colombiana como lo es la lechona, en la localidad de Kennedy en la ciudad de Bogotá.

A inicios del año 2004 en la ciudad de Bogotá, Jorge Morales, hoy gerente de Lechonería Los Morales, en compañía de su esposa decidieron invertir todos sus ahorros en dos hornos y un motocarro para así mismo distribuir la lechona, en un punto estratégico en el centro de la localidad de Kennedy se dio apertura al primer punto de venta de lechona de manera informal se ubicaba en la calles en donde se llegó a acreditar de tal manera que tuvo un gran impacto en los comensales de este plato típico.

Así mismo para el año 2011 se invirtió en un punto de venta con todas las comodidades posibles en la localidad Rafael Uribe Uribe, barrio Restrepo, en donde gran parte de sus clientes hace parte de este grupo de trabajo; en el mes de junio del mismo año se decidió dar apertura otro punto de venta ubicado estratégicamente en la localidad de Chapinero, exactamente en la calle 49 con caracas, lugar de alta tránsito con una gran oportunidad de negocio. Efectivamente Lechonería Los Morales tuvo una gran acogida dentro del sector y la voz a voz hizo que generara una gran rentabilidad creando de igual manera una relación de fidelidad con los clientes. Después de 3 años Lechonería Los Morales abre 3 puntos de venta dentro de la ciudad: uno ubicado en una de las plazas de mercado más grandes de Bogotá la plaza de Corabastos y los otros puntos en Chapinero en la calle 60 y 63 donde la lechona se convirtió en una opción para

aquellas personas que deseaban cambiar su menú diario por uno diferente, delicioso y saludable, el negocio ya contaba con empleados fijos en cada punto de venta.

Hoy Lechonería Los Morales cuenta con más de 5 puntos de venta en la ciudad de Bogotá, donde proporciona a cada uno de sus clientes a diario un producto fresco, delicioso y con los más altos estándares de calidad dentro de la gastronomía típica colombiana.

En la actualidad Lechonería Los Morales no cuenta con una clara misión, visión y objetivos, en consecuencia, se aparta de su verdadero propósito dentro del mercado.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Tipo de Investigación: Descriptiva

Según Sampieri (2010):

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas.” (pág. 80).

Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva debido a que se determinarán los hechos del problema de investigación aplicando técnicas de observación directa del dueño de la empresa e investigador del presente proyecto, revisión documental exhaustiva y la batería de herramientas de la escuela del posicionamiento (Porter & F. David, s.f)

6.2 Población

Según Martínez (2012), población o universo “Es un conjunto de unidades o elementos que representan una característica común al considerar la población como un grupo de personas, familias, establecimientos, manzanas, barrios, objetos, etc., pero en realidad es un conjunto de medidas obtenidas de las características estudiadas.” (pág. 658)

La población que tendrá en cuenta la investigación se concentrará en la unidad empresarial que consume lechona con frecuencia de Lechonería Los Morales, en el punto de venta ubicado en la calle 49 de Chapinero de la ciudad de Bogotá D.C.

6.2.1 Muestra

Según Martínez (2012), se considera muestra “una parte de la población o subconjunto de elementos, que resultan de la aplicación de un proceso, generalmente de selección aleatoria, con el objetivo de investigar todas o partes de las características de estos elementos” (pág. 663)

La investigación consiste en el diseño de una planeación estratégica que se desarrollará en dicha unidad productiva.

6.3 Métodos de la Investigación

6.3.1 Método Inductivo y Deductivo

Según Méndez (2006), “El método inductivo es un proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales que se pueden aplicar a situaciones similares observadas” (pág. 236) para el caso del diseño del plan estratégico para la empresa Lechonería Los Morales, es necesario basarse en las observaciones de negocios competentes dentro del sector.

Según Méndez (2006), “el método deductivo es un proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general” (pág. 236)

6.3.2 Método de Observación

Según Méndez (2006), “El uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de datos que necesitamos para resolver un problema de investigación” (pág. 250). Mediante la observación directa se determinarán los problemas existentes en la empresa Lechonería Los Morales, de ahí se consignarán en los instrumentos pertinentes, para poder analizarlos y tomar las decisiones correspondientes.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL: LECHONERIA LOS MORALES

7.1 Análisis Externo.

Para conocer el entorno externo que interactúa con la empresa Lechonería Los Morales se ha realizado la siguiente evaluación del sector (ver anexo 1):

7.1.1 Análisis PESTEL.

- **Fuerza Económica:** En cuanto a la materia económica que se presenta dentro del sector se observa que la tendencia de consumo de carne tiene una tasa de crecimiento del 56% según las estadísticas de consumo de Fedegán, siendo la carne de cerdo el actor más dinámico con un volumen de incremento del 10%; las estadísticas del gremio porcicultor muestran que el sector alcanzó un movimiento de \$4,2 billones de comercialización en carne dentro de los hogares. Esto crea grandes oportunidades de consumo dentro del sector porcícola para Lechonería Los Morales en vista que las tasas de crecimiento dentro de los hogares han sido altas.
- **Fuerzas Sociales, culturales, demográficas y ambientales:** Dentro del carácter social y cultural se muestra que los consumidores de hoy buscan vivir estilos de vida más saludables, a medida que los alimentos procesados y artificiales tropiezan, la carne de cerdo gana presencia de penetración dentro de las familias Colombianas con un 62% según estadísticas del Fondo Nacional de la Porcicultura Porkcolombia.
- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** En cuanto a las políticas legales, mediante la resolución No 00126 de Mayo 9 de 2011, la cadena cárnica porcina fue reconocida por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural como una *Organización de Cadena*, en general lo que se busca es fortalecer la mejora de la competitividad del sector ante los retos que le imponga el mercado; de igual manera estas entidades están trabajando para desarrollar un plan que permita exportar carne de cerdo y así aprovechar

las oportunidades que brinda el extranjero para la industria porcina, lo anterior se convierte en una oportunidad para introducir dentro del mercado internacional productos hechos con carne de cerdo como lo es la lechona; así mismo es importante agregar las leyes y decretos que afectan directamente a la empresa incluyendo la legislación sanitaria Decreto 3075 de 1997: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. En consecuencia, las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicaran:

- ✓ A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- ✓ A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
- ✓ A los alimentos y materias primas para alimentos que se fabriquen, envasen, expendan, exporten o importen, para el consumo humano.
- ✓ A las actividades de vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias sobre la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución, importación, exportación y comercialización de alimentos, sobre los alimentos y materias primas para alimentos.

El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, debe efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomar las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.

La dirección de la empresa tomará las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o

que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

LEY 9 de 1979 : Código Sanitario Nacional por cuanto dicta medidas sobre las condiciones sanitarias básicas para la protección en el medio ambiente, suministro de agua, saneamiento de edificaciones, alimentos, droga, medicamentos, cosméticos, vigilancia y control epidemiológico, prevención y control de desastres, derechos de los habitantes respecto a la salud

RESOLUCIÓN 765 de 2010: La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos dirigido a:

- a) Las personas Naturales y Jurídicas – establecimientos destinados al almacenamiento, distribución, preparación y/o expendio de alimentos y de transporte de éstos, en los que se deberá ofrecer al personal manipulador el curso de manejo higiénico de alimentos con intensidad mínima de seis (6) horas, desde el momento de su contratación.
- **Fuerzas Tecnológicas:** La modernización de herramientas dentro del sector porcícola, junto con los sistemas productivos y las campañas agresivas que fomenta al consumo de carne de cerdo, generó un crecimiento durante cuatro años consecutivos para este alimento, con el uso de nuevas tecnologías e innovación la Lechonería tiene como oportunidad entrar al mercado con nuevos productos para competir dentro de un sector con altas tasas de crecimiento.
- **Fuerzas Ecológicas:** La necesidad de alimentarse mejor se ve más allá de la salud del cuerpo, lo que exige pensar en los empaques que sean fáciles de usar, atractivos visualmente y que sean amigables con el medio ambiente, la secretaria Distrital ha formulado políticas públicas para garantizar la sostenibilidad ambiental y el control de los recursos ambientales; el reto que enfrentan las empresas del sector impone un trabajo arduo con la inversión estructurada en la innovación de envases que permitan la sostenibilidad.

7.1.2 Fuerzas de Porter.

7.1.2.1 Fuerza de riesgo de ingreso.

Al analizar el comportamiento de los competidores dentro de esta fuerza, se puede evidenciar que el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector es de nivel alto, determinando que el mercado es atractivo para los nuevos participantes.

- Respecto a las barreras de entrada se observa que en la economía de escala el riesgo es alto porque no se necesita de gran inversión para competir en el sector.
- El acceso a materias primas en el sector es sencillo de obtener, lo que genera un nivel de riesgo de ingreso alto.
- En cuanto a la posición (marca, diseño, servicio y precio), se puede decir que no existe una empresa líder que genere reconocimiento dentro del sector, lo que facilita a los nuevos entrantes la obtención de una parte del mercado.
- El acceso a canales es de riesgo alto ya que no existen convenios establecidos en el sector que permita facilitar la distribución del producto.
- El sector no está constituido formalmente como empresas de régimen común, lo que hace que las políticas gubernamentales no se ejecuten de manera obligatoria, por esta razón los nuevos entrantes tienen una manera más fácil de participar en el mercado.

Tabla 2. Fuerza de riesgo de ingreso.

		A	MA	E	MB	B	I												
		<table border="1"> <tr><td>A</td><td>Altas</td></tr> <tr><td>MA</td><td>Medio Altas</td></tr> <tr><td>E</td><td>Equilibrio</td></tr> <tr><td>MB</td><td>Medio Bajas</td></tr> <tr><td>B</td><td>Bajas</td></tr> <tr><td>I</td><td>Inexistente</td></tr> </table>						A	Altas	MA	Medio Altas	E	Equilibrio	MB	Medio Bajas	B	Bajas	I	Inexistente
A	Altas																		
MA	Medio Altas																		
E	Equilibrio																		
MB	Medio Bajas																		
B	Bajas																		
I	Inexistente																		
FUERZA DE RIESGO DE INGRESO																			
		A	MA	E	MB	B	I												
		BARRERAS DE ENTRADA																	
1	Niveles de economías de escala	1																	
2	Operaciones compartidas					1													
3	Acceso privilegiado materias primas	1																	
4	Procesos productivos especiales																		
5	Curva de aprendizaje				1														
6	Curva de experiencia					1													
7	Costos compartidos			1															
8	Tecnología		1																
9	Costos de cambio			1															
10	Tiempos de respuestas					1													
11	Posición de marca	1																	
12	Posición de diseño	1																	
13	Posición de servicio	1																	
14	Posición de precio	1																	
15	Patentes	1				1													
16	Niveles de inversión					1													
17	Acceso a canales	1																	
		Políticas gubernamentales																	
19	Niveles de aranceles	1																	
20	Niveles de subsidio	1																	
21	Regulaciones y marco legal	1																	
22	Grados de impuestos	1																	
		Respuesta de rivales																	
23	Nivel de liquidez			1															
24	Capacidad de endeudamiento			1															
		A	MA	E	MB	B	I												
FUERZA DE RIESGO DE INGRESO		N	12	1	4	1	5	0											
		%	48%	4%	16%	4%	20%	0%											

Fuente: Elaboración propia basado en Porter, M. (2016).

7.1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Al analizar esta fuerza se evidencia que los proveedores tienen un poder de negociación bajo dentro del sector debido a que existe gran variedad de distribuidores que dominan el mercado.

- El grado de concentración, por ejemplo, muestra un nivel bajo dentro del análisis ya que hay gran oferta en la demanda.
- La presión de los sustitutos: Existe facilidad en el sector para la obtención de productos sustitutos que suplen la necesidad de la producción.
- En los costos de cambio existe la facilidad de encontrar nuevos proveedores.
- En cuanto a la información del proveedor sobre el comprador se puede decir que los distribuidores no tienen fácil acceso a la información de las empresas del sector, ya que la relación es directamente compra- venta.
- El grado de hacinamiento es de nivel bajo porque los proveedores son similares y ofrecen las mismas prácticas.

Tabla 3. Poder de negociación de los proveedores.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES								
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Grado de concentración					1		
2	Presión de sustitutos					1		
3	Nivel de ventaja			1				
4	Nivel de importancia del insumo en procesos	1						
5	Costos de cambio					1		
6	Amenaza de integración hacia adelante	1						
7	Información del proveedor sobre el comprador					1		
8	Grado de hacinamiento					1		
EVALUACIÓN FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES		N	2	0	1	0	5	0
		%	25%	0%	13%	0%	63%	0%

Fuente: Elaboración propia basado en Porter, M. (2016).

7.1.2.3 Nivel de rivalidad de los competidores existentes

Dentro de esta fuerza se observa que el nivel de rivalidad de los competidores existentes es bajo, el análisis expone un síntoma de salida acelerada de competidores no competitivos lo que hace que el resto del sector se consolide y que las organizaciones que permanecen en el

mercado tengan una tendencia de competencia menos ruda, haciendo que la rentabilidad sea sostenida en el tiempo para el buen funcionamiento del negocio.

Tabla 4. Nivel de rivalidad de los competidores existentes

NIVEL DE RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Nivel de concentración	1					
2	Nivel de costos fijos			1			
3	Velocidad de crecimiento del sector			1			
4	Costos de cambio	1					
5	Grado de hacinamiento	1					
6	Incrementos en la capacidad					1	
7	Presencia extranjera						1
8	Nivel de barreras de salida						
A	Activos especializados					1	
B	Costos fijos de salida					1	
C	Inter-relaciones estratégicas					1	
D	Barreras emocionales					1	
E	Restricciones sociales-gubernamentales					1	
evaluación final		A	MA	E	MB	B	I
NIVEL DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES		N	3	0	2	0	6
		%	21,43%	0,00%	14,29%	0,00%	42,86%

Fuente: Elaboración propia basado en Porter, M. (2016).

7.1.2.4 Sustitutos

En esa fuerza se puede analizar que el nivel de amenaza de los sustitutos para el mercado estudiado es alta, existen infinidad de productos que pueden reemplazar los existentes en el sector, permitiendo al consumidor optar por otros medios alternativos para satisfacer su necesidad a costos más bajos.

Tabla 5. Sustitutos

SUSTITUTOS							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Tendencias a mejorar costos	1					
2	Tendencias a mejorar precios	1					
3	Tendencias a mejorar en desempeño	1					
4	Tendencias a altos rendimientos	1					
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
BIENES SUSTITUTOS	N	4	0	0	0	0	0
	%	100%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia basado en Porter, M. (2016).

7.1.2.5 Poder de negociación de los compradores

Dentro de esta fuerza el poder de negociación lo tienen los clientes, en la matriz se evidencia que el riesgo es alto debido a que el consumidor puede cambiar fácilmente de mercado, en vista que el sector no controla la fidelidad del cliente hacia la marca.

Tabla 6. Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de concentración					1	
2	Importancia del proveedor para el comprador.			1			
3	Grado de hacinamiento.		1				
4	Costo de cambio	1					
5	Facilidad de integración hacia atrás		1				
6	información del comprador sobre el proveedor					1	
7	los compradores devengan bajos márgenes	1					
8	Grado de importancia del producto	1					
	EVALUACIÓN FINAL	A	MA	E	MB	B	I
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	N	3	2	1	0	2	0
	%	38%	25%	13%	0%	25%	0%

Fuente: Elaboración propia basado en Porter, M. (2016).

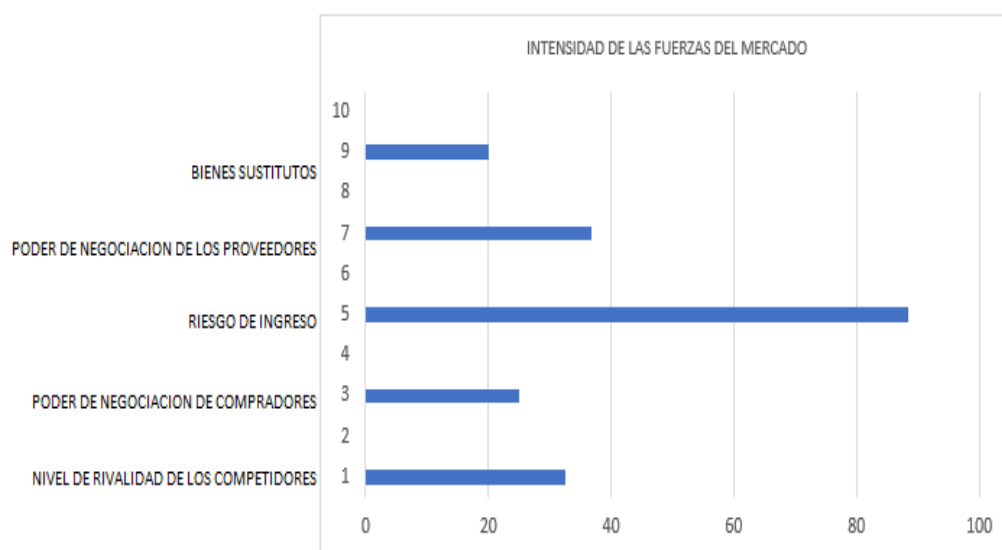
En la siguiente grafica se puede observar que la fuerza del mercado con mayor poder dentro del sector es el riesgo de ingreso debido a que el mercado es atractivo para los nuevos participantes.

Tabla 7. Intensidad de las fuerzas del mercado

Nivel de rivalidad de los competidores existentes	32,51%
Poder de negociación de compradores	25,01%
Riesgo de ingreso	88,44%
Poder de negociación de los proveedores	36,68%
Bienes sustitutos	20%

Fuente: Elaboración propia basado en Porter, M. (2016).

Gráfica 3. Intensidad de las fuerzas del mercado



Fuente: Elaboración propia basado en Porter, M. (2016).

7.1.3 Panorama Competitivo.

Al analizar el comportamiento del sector en un radio de 500 metros comprendidos en la calle 49 entre av. Caracas y carrera 13 en la localidad de chapinero donde se realizara la inauguración de la estrategia final, se puede identificar a través del panorama competitivo que a

pesar de no contar con una competencia directa en el sector donde se implementara la diversificación de productos, los sustitos tienen una gran fuerza dentro del mercado, se evidencia que en el sector todas las empresas tienen el mismo tipo de productos usando los mismos canales y cubriendo las mismas necesidades. Para los diferentes vectores se logró la evidencia de manchas blancas que permiten suministrar información primordial para el panorama estratégico de la compañía.

Respecto a las áreas no exploradas se observó que el reconocimiento de marca se puede ver como una ventaja competitiva frente a los competidores, debido a que no existe una empresa líder que sea reconocida por usuarios y clientes, es importante también resaltar que existe un mercado débilmente atendido. Lo anterior genera oportunidades de crecimiento dentro del sector.

Tabla 8. Panorama competitivo

Empresas del sector	A	Choripinchada
	B	Punto 49
	C	El mono
	D	La carpa verde
	E	Dream
	F	Toretto
	G	Maipore

Precio	A B C D E G	A B C D E G	A B D E	A B C D G	A	A B G E	A B C D E F	A B C D E G	B C D E G
Calidad	B C E G	B C E G	E	A C G	A	A B G E	C E F	C E G	C E G
Comodidad	B C D E G	B C D E G	B D E	B C D G		B G E	B C D E F	B C D E G	B C D E G
Bienestar	B C E G	B C E G	E	A C G	A	A B G E	C E F	C E G	B C E G
Experiencia	A B C D E G	A B C D E G	A B D E	A B C D G	A	A B G E	A B C D E F	A B C D E G	B C D E G
Cantidad	A B C D E G	A B C D E G	A B D E	A B C D G	A	A B G E	B C D F	A B C D E G	B C D E G
Presentación/imagen	A B C D E G	A B C D E G	B D E	A B C D G	A	A B G E	C E F	A B C D E G	B C D E G
Atención al cliente	C	C		C		A	A B C D E F	C	C
Reconocimiento de marca	(Empty cell with a large green oval drawn around it)								
Ubicación	A B C D E G	A B C D E G	A B D E	A B C D G	A	A B G E	A B C D E F	A B C D E G	B C D E G
Variedades	Caldos	Huevos al gusto	Empanadas y pasteles	Panes de Queso y Buñuelos	Chorizos	Arepas de Queso y Maiz	Bandejas con principio, proteína, sopa y jugo	Tamales	Calentado
Ubicación	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E G
Venta directa	A B C D E G	A B C D E G	A B D E	A B C D G	A B C D E G	A B C D E G	A B C D E F	A B C D E G	A B C D E G

Fuente: Elaboración propia basado en Restrepo, L. F. (2008)

7.1.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) obtuvo una puntuación ponderada de 2,24 lo que indica que, aunque la empresa este teniendo éxito las estrategias vigentes en la organización no aprovechan las oportunidades que ofrece el mercado. Como indica la matriz Lechonería los morales de enfocarse en el crecimiento de consumos de carne en hogares colombianos y atacar principalmente la búsqueda de comida saludable como producto sustituto que toma fuerza en el mercado (ver anexo 2).

7.2 Análisis Interno.

7.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

De acuerdo a la Evaluación de factores internos (MEFI) para la empresa Lechonería Los Morales se observa una puntuación ponderada de 2,38 lo que indica las posibilidades de mejora para la organización en su parte interna, enfocándose en la fortaleza con el comportamiento de mayor relevancia como lo es sus productos de calidad que permiten enfrentar agresivamente el mercado y atacar su mayor debilidad interna para lograr reconocimiento de marca dentro del sector (Ver anexo 3).

7.2.2 Modelo Canvas

7.2.2.1 Propuesta de valor.

La propuesta de valor en Lechonería Los Morales se basa en ofrecer a los consumidores un producto auténtico de la comida típica Colombiana, con altos estándares de calidad, nutrición y salud, bajo en grasa y calorías.

7.2.2.2 Segmento de mercado.

Los productos que ofrece la empresa Lechonería Los Morales van dirigidos a personas con la intención de sustituir el almuerzo o snack de la tarde; clientes que disfruten consumir lechona de alta calidad ubicados en la calle 49 entre la carrera 13 y la av. Caracas de la ciudad de Bogotá.

7.2.2.3 Relaciones con los clientes.

Para el modelo de negocio de la organización es importante resaltar que la relación con los clientes es personalizada; los clientes llegan de manera directa al punto de venta y se atienden personalmente.

7.2.2.4 Canales.

Los canales que se emplean dentro de la empresa tienen como característica la ubicación, debido a que la unidad de negocio se encuentra situada en un lugar donde transita gran flujo de personas, y la venta directa, es decir, dentro del negocio no existen intermediarios.

7.2.2.5 Recursos clave.

Dentro de la organización figura como recursos clave el uso de materias prima de excelente calidad, el recurso humano calificado para brindar un buen servicio, el activo dinero y la estructura física.

7.2.2.6 Actividades clave.

Las actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor agregado dentro de la unidad de negocio son la producción, la comercialización y entrega del producto, el servicio al cliente, las ventas y el uso del mercadeo electrónico.

7.2.2.7 Asociados Clave.

Según se ha evaluado en la actualidad la empresa cuenta solo con una alianza estratégica clave: Los Proveedores, estos aportan al apoyo en el proceso del logro de los objetivos que tiene la compañía.

7.2.2.8 Ingresos.

La fuente de ingresos que se genera dentro de Lechonería Los Morales es la venta de contado.

7.2.2.9 Costos.

Dentro de los costos que existen en el negocio se encuentra:

- Costos asociados a impuestos de persona natural.
- Fabricación y costo de materia prima.
- Capacitación anual por parte de la empresa al personal.
- La capacitación y pago del personal para la fabricación y venta.
- Mano de obra.
- El transporte utilizado para distribuir el producto
- Servicios públicos.
- Costos de personal.
- Impuesto sobre las ventas. (Régimen común del IVA)
- Registro sanitario ante el Invima
- Capacitación de manipulación de alimentos por la secretaria de salud.
- Inspección, control y vigilancia por superintendencia de sociedades.
- Permiso sanitario.
- Matricula mercantil ante Cámara y Comercio.

Ilustración 1. Modelo Canvas

<p>Asociados Clave</p> <p>Proveedor</p>  	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Producción * Comercialización y entrega *servicio al cliente *Ventas *Mercadeo electrónico <p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> * Materia prima de excelente calidad *Recurso Humano *Dinero *Estructura Física 	<p>Propuesta de Valor</p> <ul style="list-style-type: none"> * Lechonería Los Morales está comprometida a ofrecer un producto bajo en grasa y calorías *Proporciona a todos sus clientes un producto auténtico de la comida típica colombiana con altos estándares de calidad, nutrición y salud *están comprometidos en brindar un excelente servicio 	<p>Relación con los Clientes</p> <p>Personalizada:</p> <p>Los clientes llegan de manera directa al local y se atiende de manera personalizada</p> <p>Canales</p> <p>Venta directa (no hay intermediarios)</p> <p>Ubicación</p> 	<p>Segmento de Clientes</p>  <p>Los productos de Lechonería Los Morales van dirigidos a personas con la intención de sustituir el almuerzo o snack de la tarde, clientes que disfruten consumir lechona de alta calidad ubicados en la calle 49 entre la carrera 13 y la av. Caracas..</p>
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> * Fabricación y costo de la materia prima *Capacitación y pago del personal para la fabricación y venta *Transporte utilizado para distribuir el producto *Servicios públicos 		<p>Vías de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> * Venta de contado 		

Fuente: Elaboración propia basado en Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011)

7.2.3 Cadena de Valor

Al analizar las actividades principales y de soporte que presenta la empresa en todas sus áreas, se puede observar la creación de valor que contribuye a la porción de resultados.

- **Actividades primarias:** Las actividades que conforman el proceso básico de la empresa incluyen todo el proceso productivo que es necesario para la creación, preparación, distribución, venta y servicio post venta del producto.
- **Actividades de soporte:** Las actividades que sirven de apoyo a las actividades básicas que para el caso de la empresa en mención incluye la infraestructura, el proceso para la contratación de personal, la tecnología y aprovisionamiento.

Para el caso de Lechonería los morales las actividades que contribuyen en mayor proporción a los resultados de la empresa se centran en el proceso productivo, venta y aprovisionamiento del producto final (ver anexo 4).

7.3 Proceso de formulación estratégica.

7.3.1 Misión

Lechonería Los Morales tiene como misión ofrecer dentro del sector gastronómico de la comida típica colombiana una propuesta diferente para consumir lechona, está comprometida a brindar la mejor experiencia de innovación en el producto tradicional ofreciendo un excelente servicio y generando desarrollo económico y social al país.

7.3.2 Visión

Para el año 2025 Lechonería Los Morales será reconocida en la ciudad de Bogotá como la cadena de restaurantes líder de producción y distribución de lechona de alta calidad, brindando una de las mejores experiencias a todos sus clientes en cuanto a precio, sabor y servicio.

7.3.3 Objetivos organizacionales

- Brindar un excelente servicio y la mejor atención a todos los clientes
- Crecer en el próximo año un 25% total sobre las ventas
- Integrar un producto novedoso que permita a la empresa generar diferenciación en el sector.
- Obtener la certificación ISO.
- Reducir costos el próximo año en un 10%
- Ofrecer al mercado un producto típico colombiano con altos estándares de calidad.
- Crear reconocimiento de marca dentro del sector.

7.3.4 Matriz Interna y Matriz Externa (MIME)

Al analizar los resultados obtenidos por las matrices de evaluación de factores internos y externos, La empresa Lechonería Los Morales se encuentra en posición de “conservar y mantener” lo que indica desarrollar estrategias conservadoras como Desarrollo de producto, Penetración en el mercado, Desarrollo de mercado Y Diversificación relacionada que permitan a la empresa su crecimiento y reconocimiento en el mercado (ver anexo 5).

7.3.5 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Para consideración de los factores internos y externos que se proporcionan en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), donde recae la matriz (MEFE) Y (MEFI) se puede observar como la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria sirven de apalancamiento para la fuerza financiera y la ventaja competitiva de la organización, por esta razón se puede evidenciar el vector hacia una estrategia conservadora que permita a la organización su enfoque primordial en mantenerse (ver anexo 6).

7.3.6 Dofa

La matriz de Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas permite observar como el cruce de información interna y externa dan la información primordial para la creación de estrategias en cada caso, por esta razón Lechonería Los Morales tiene un enfoque directo en la creación de nuevos productos, la apertura de nuevos puntos, la organización de áreas en la parte interna y servicio al cliente que permitan con mayor facilidad llegar a la estrategia más adecuada para el direccionamiento estratégico de la organización (ver anexo 7).

7.3.7 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MPCE) permite a la empresa la selección de estrategias relevantes para atacar la mayor cantidad de factores internos y externos, lo que permite tomar una decisión sobre la estrategia más adecuada por esta razón y de acuerdo

con los resultados obtenidos la estrategia con mayor grado de atractividad para Lechonería Los Morales es la estrategia de Desarrollo de producto con una ponderación de 4,94 (ver anexo 8).

7.4 Formulación de la Estrategia.

Desarrollo de Producto

7.4.1 Estrategia final

Teniendo en cuenta el lineamiento y modelo de planeación estratégica adoptado por la escuela del posicionamiento y la batería de herramientas se puede identificar que una de las debilidades con mayor impacto en la actualidad para la empresa es la limitación de productos a partir de esta observación se logró observar que en Bogotá solo existe una forma de consumir lechona, por esta razón la oportunidad con mayor viabilidad es la diversificación de productos al proponer una manera diferente de dicho consumo; el diseño de la estrategia *desarrollo de Producto* se propone implementar dentro de la unidad de negocio una carta de productos nuevos, llamativos y provocativos para el público, mediante esta táctica se busca principalmente incitar a los clientes a consumir lechona de una manera diferente a la que normalmente se acostumbra, la idea de combinar el producto estrella de la organización con otras provisiones genera impacto e innovación en el mercado de la lechona. A continuación, se muestra la forma en que tradicionalmente se come lechona en Bogotá:

Ilustración 2. Presentación producto terminado

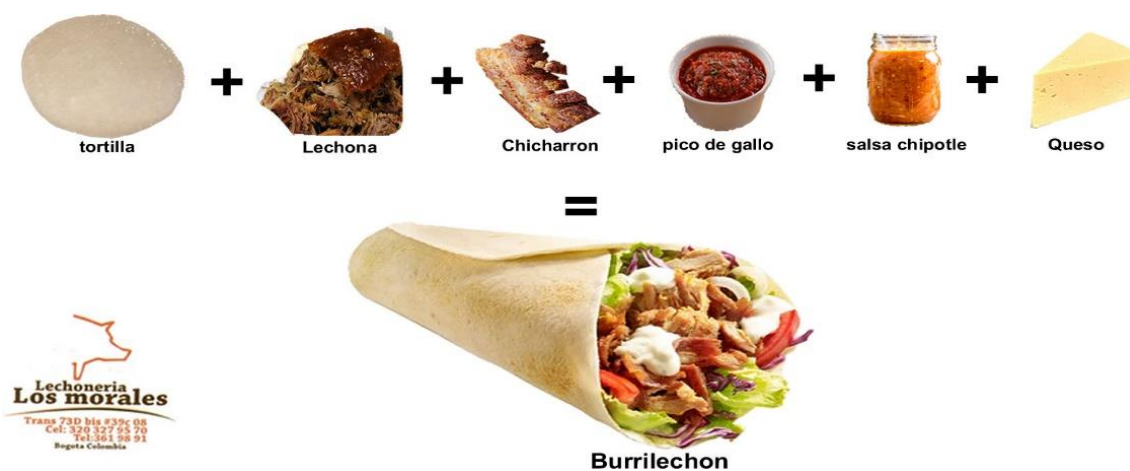


Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la estrategia adoptada por los investigadores (desarrollo de producto) se exponen tres ideas de productos combinados para la composición del nuevo menú:

1. **Burrilechón.** Este producto consta de una tortilla de harina de trigo, lechona, chicharrón, pico de gallo, salsa chipotle y queso gratinado, al enrollar la tortilla con dichos alimentos dentro, dará como resultado final un producto novedoso dentro del sector gastronómico de la comida típica colombiana, hecho con la combinación de ingredientes totalmente diferentes al concepto tradicional del consumo de lechona.

Ilustración 3. Producto Burrilechón



Fuente: Elaboración propia

2. **Patachona:** Es un producto compuesto por una base de patacón en forma de canasta, lechona, chicharrón, queso gratinado y limón, esta idea de negocio permite que se dé un giro de 180° a la forma convencional en la que normalmente se consume lechona, la idea nace a raíz de la necesidad de reemplazar el típico plato de icopor por una base totalmente nutritiva y deliciosa. Lo anterior da como resultado un producto 100% comestible.

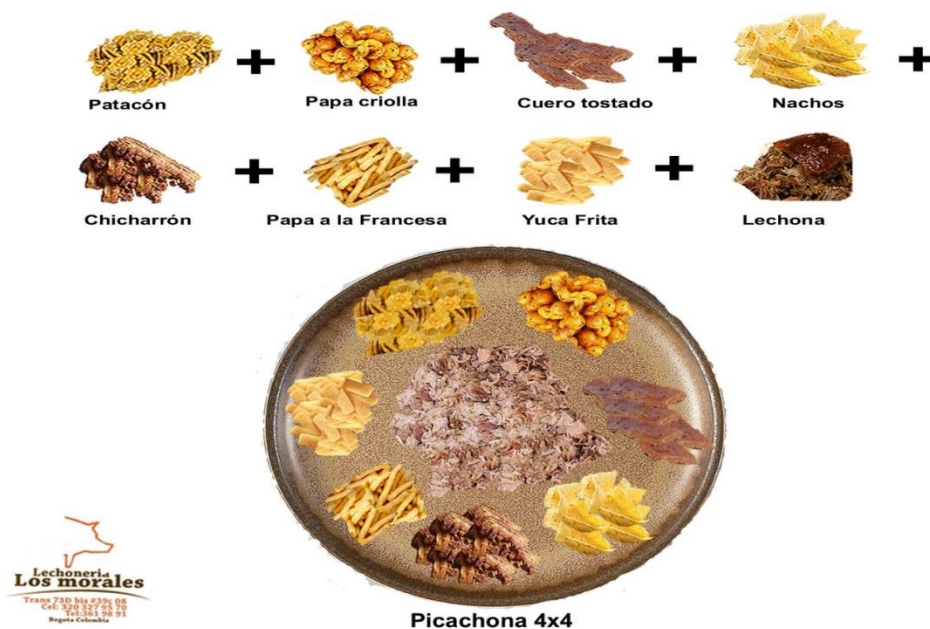
Ilustración 4. Producto Patachona



Fuente: Elaboración propia

3. **Picachona 4x4:** Este plato es la combinación perfecta de la agricultura colombiana, es una picada hecha con acompañamientos deliciosos y diferentes, la picachona consta de papa criolla, yuca frita, mini patacones, chicharrón carnudo, cuero tostado, nachos, papa a la francesa y su ingrediente principal lechona; esta picada va acompañada de diferentes tipos de salsas que le darán más sabor al paladar de los consumidores.

Ilustración 5. Producto Picachona 4x4



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. Direccionamiento estratégico Lechonería Los Morales

MISION	VISION	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	ESTRATEGIA	RECURSOS	RESPONSABLES
<p>Lechonería Los Morales tiene como misión ofrecer dentro del sector gastronómico de la comida típica colombiana una propuesta diferente para consumir lechona, está comprometida a brindar la mejor experiencia de innovación en el producto tradicional ofreciendo un excelente servicio y generando desarrollo económico y social al país.</p>	<p>Para el año 2025 Lechonería Los Morales será reconocida en la ciudad de Bogotá como la cadena de restaurantes líder de producción y distribución de lechona de alta calidad, brindando una de las mejores experiencias a todos sus clientes en cuanto a precio, sabor y servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un excelente servicio y la mejor atención a todos los clientes • Crecer en el próximo año un 25% total sobre las ventas • Integrar un producto novedoso que permita a la empresa generar diferenciación en el sector. <ul style="list-style-type: none"> • Obtener la certificación ISO. • Reducir costos el próximo año en un 10% • Ofrecer al mercado un producto típico colombiano con altos estándares de calidad. • Crear reconocimiento de marca dentro del sector. 	<p>Desarrollo de Producto:</p> <p>En el diseño de la estrategia se propone implementar dentro de la unidad de negocio una carta de tres productos nuevos, llamativos y provocativos para el público</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Materia prima de calidad. * Recurso humano y tecnológico. * Estructura Física. *Capital. 	<p>Investigadores: Katherin Heredia Yenyfer Morales</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Propuesta de implementación Lechonería Los Morales

Estrategia	Actividades	Costos de Producción	Responsables
Burrilechón	Pruebas con materia prima de distintos proveedores	\$7.000 unidad	Área de producción
	Prueba del nuevo producto con la integración de los posibles ingredientes		Área de producción
	Decisión de nuevos ingredientes		Área de producción/ Gerente
	Fijar precios		Gerente
Patachona	Pruebas con materia prima de distintos proveedores	\$5.000 unidad	Área de producción
	Prueba del nuevo producto con la integración de los posibles ingredientes		Área de producción
	Decisión de nuevos ingredientes		Área de producción/ Gerente
	Fijar precios		Gerente
Picachona 4X4	Pruebas con materia prima de distintos proveedores	\$12.000 unidad	Área de producción
	Prueba del nuevo producto con la integración de los posibles ingredientes		Área de producción
	Decisión de nuevos ingredientes		Área de producción/ Gerente
	Fijar precios		Gerente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Cronograma de actividades

Cronograma		Octubre				Noviembre				Diciembre			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Estrategia	Actividades												
Burrilechón	Pruebas con materia prima de distintos proveedores	■											
	Prueba del nuevo producto con la integración de los posibles ingredientes		■										
	Decisión de nuevos ingredientes			■									
	Fijar precios				■								
	inauguración					■							
Patachona	Pruebas con materia prima de distintos proveedores					■							
	Prueba del nuevo producto con la integración de los posibles ingredientes						■						
	Decisión de nuevos ingredientes							■					
	Fijar precios								■				
	inauguración									■			
Picachona 4X4	Pruebas con materia prima de distintos proveedores									■			
	Prueba del nuevo producto con la integración de los posibles ingredientes										■		
	Decisión de nuevos ingredientes											■	
	Fijar precios												■
	inauguración												■

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

La planeación estratégica tiene gran importancia en el desarrollo de las organizaciones de cualquier sector económico, ya que facilita el crecimiento de la organización por medio del diagnóstico y formulación de estrategias, adicionalmente provee herramientas para enfrentar un entorno competitivo; por esta razón la presente investigación fue orientada al diseño y elaboración de un plan estratégico para el mejoramiento e innovación del reconocimiento de marca de Lechonería Los Morales, así mismo, el análisis del marco teórico con el contexto histórico y las diferentes escuelas de la planeación estratégica, permitió optar por la escuela de posicionamiento en el modelo planteado por (Porter y F. David) como la corriente más apropiada a las necesidades, tamaño y estructura de la empresa.

Principalmente se efectuó un análisis sobre los diferentes referentes teóricos para apoyar el plan estratégico, de esta manera en el primer apartado se realizó un reconocimiento del entorno donde se observaron temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos, económicos y legales; que fueron de gran utilidad para entender los factores externos que afectan a la organización y así mismo las oportunidades y amenazas como parte fundamental para entender en totalidad el entorno que la rodea, por otra parte fue indispensable entender la parte interna a la organización ya que este proporciono las principales fortalezas y debilidades que afectan y benefician el desarrollo normal de la organización, dicho análisis fue indispensable para encaminar la ventaja competitiva a la cual se va a guiar como plan estratégico.

En relación con la batería de herramientas, la observación directa y la revisión documental exhaustiva, se evidencio que la empresa no cuenta con una competencia directa en el sector estudiado (punto de venta calle 49) y por ende los sustitutos tienen una gran fuerza dentro del mercado; la investigación mostró que los competidores ofrecen a los consumidores el mismo tipo de producto atacando la misma necesidad, dejando a la vista manchas blancas que pueden ser aprovechadas por la organización en estudio.

A lo largo del desarrollo de la investigación, se identificó que el reconocimiento de marca en el mercado se refleja como una ventaja competitiva, ya que no existe una empresa líder dentro

del sector que sea distinguida por ofrecer a los consumidores un producto auténtico de la comida típica colombiana en diferentes presentaciones; lo anterior genera oportunidades de crecimiento para la organización.

Se pudo evidenciar que existe un alto riesgo en el sector de que entren nuevas empresas a competir, la investigación permitió ver que el mercado es atractivo para los nuevos participantes en vista que no se necesita de gran inversión para estar dentro de la competencia, no existe una empresa que lidere el sector y no están constituido formalmente como empresas de régimen común, lo que hace que las políticas gubernamentales no se ejecuten de manera obligatoria y los nuevos entrantes tengan una manera más fácil de participar.

Dentro de las evaluaciones internas y externas que se realizaron a la organización se observo que las posibilidades de mejora son altas, si la empresa logra enfocarse siempre en el fortalecimiento de producción de lechona de alta calidad, podrá obtener una ventaja competitiva y le permitirá enfrentar agresivamente el mercado.

Finalmente, se formuló la estrategia más conveniente para Lechonería Los Morales y con esto un plan estratégico donde se adoptaron los factores con mayor relevancia tanto interna como externa con una propuesta que ataca directamente a la necesidad de reconocimiento de marca, posicionamiento e innovación en el sector cumpliendo a cabalidad con los objetivos planteados en la investigación del proyecto.

RECOMENDACIONES

Una vez concluido el proyecto de investigación y la propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa Lechonería Los Morales; se recomienda:

- Desarrollar un portafolio de productos que fabrique la empresa, donde se detalle la información al cliente, permitiendo que este conozca las diferentes opciones de consumo que le ofrecen.
- Capacitar a los empleados con enfoque en el buen servicio al cliente.
- Crear una cultura de calidad en la organización que permita el logro de un buen desempeño para elegir siempre la mejor estrategia.
- Implementar la propuesta de desarrollo de producto para la diversificación de portafolio que tiene actualmente la organización; por ende, se debe tener en cuenta el proceso de realización y producción por parte de los actores principales, obteniendo pruebas y buscando definir el mejor sabor para la población flotante y la voz a voz en el sector de chapinero.
- Una empresa de éxito revisa sus planes estratégicos de forma periódica.
- Al buscar un modelo diferente de negocio e innovación para un plato tradicional colombiano como es la lechona es necesario tener en cuenta los tiempos y actividades clave establecidas en el cronograma para su inauguración.
- El empresario debe garantizar el funcionamiento correcto de la estrategia con el ánimo de posicionarse en el sector con un producto innovador.
- El propietario debe establecer la inauguración formal por medio de publicidad en el sector donde se encuentra.
- Para que la empresa llegue a una implementación exitosa del producto se recomienda el compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un coordinado trabajo en equipo.
- Se recomienda involucrar a todos los empleados en la implementación de la estrategia y además capacitarlos en las labores a realizar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolaños, R. P. (2009). *Evolución De Los Hábitos Alimentarios. De La Salud A La Enfermedad Por Medio De La Alimentación*. Obtenido de http://www.tcasevilla.com/archivos/evolucion_de_los_habitos_alimentarios._de_la_salud_a_la_enfermedad_por_medio_de_la_alimentacion.pdf
- Business History Review 76. (2002). *by The President and Fellows of Harvard College*. Obtenido de <https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/all-issues>
- Cambridge.org. (2004). *¿What is strategy and how do you know if you have one? Business Strategy Review, 15(2)*.
- Contexto Ganadero. (2016). *Conozca los retos para el sector porcícola en 2016*. Obtenido de www.contextoganadero.com/sistemas-silvopastoriles/conozca-los-retos-para-el-sector-porcicola-en-2016
- Diario del Huila. (2018). *Pitalito será sede de encuentro regional de porcicultores*. Obtenido de <https://www.diariodelhuila.com/pitalito-sera-sede-de-encuentro-regional-de-porcicultores>
- Fedeorganicos. (2018). *En Colombia Exportamos 95% De La Producción Orgánica*. Obtenido de <http://www.fedeorganicos.com/en-colombia-exportamos-95-de-la-produccion-organica/>
- Fred R, D. (2013). *Administración estratégica (14ª Ed.)*. . México.
- G, D., & R., V. (2011). *Administración del Recurso Humano. En Administración del Recurso Humano (81)*. . Bogotá D.C: Pearson.

- Ghemawat, P. (2002). *Competition and Business Strategy in*. Obtenido de <https://www.cambridge.org/core/journals/business-history-review/article/competition-and-business-strategy-in-historical-perspective/B19A77E327620C7F885E56983DAF699D>
- ICA. (2018). *La erradicación de la Peste Porcina Clásica, un objetivo del ICA y del Gremio Porcicultor*. Obtenido de www.ica.gov.co/Periodico-Virtual/Prensa/La-erradicacion-de-la-Peste-Porcina-Clasica,-un-ob.aspx
- ICA. (2019). *Instituto Colombiano Agropecuario. Programa de Erradicación de la Peste Porcina Clásica*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/getdoc/32eea2aa-a6c5-4f47-b436-e917a1a28599/programa-de-erradicacion.aspx>
- La República. (2017). *Los colombianos comen 31 kilos de pollo, 18 de res y ocho de cerdo cada año*. Obtenido de www.larepublica.co/economia/los-colombianos-comen-31-kilos-de-pollo-18-de-res-y-ocho-de-cerdo-cada-ano-2482001
- La República. (2018). *El consumo de carne de cerdo en Colombia creció 56% durante los últimos cinco años*. Obtenido de www.larepublica.co/economia/consumo-de-carne-de-cerdo-en-el-pais-crecio-56-en-los-ultimos-cinco-anos-2710218
- Martínez, C. C. (2016). *Consumo de alimentos orgánicos en Colombia: una cultura incipiente*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14424/Mart%EDnezCardozoC%E9sarAndr%E9s2016.pdf;jsessionid=DD8C69B8D7DA460ACC4F790E6F4AE461?sequence=3>
- Méndez, C. (2006). *Metodología*. . México: LIMUSA.

Minagricultura. (2014). *Cadena cárnica porcina*. Obtenido de sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/006%20-%20Informes%20de%20Coyuntura/006%20-%20Inf.%20Coyuntura%20-%202014%20Julio%20-%20Documento%20sectorial.pdf

Minagricultura. (2014). *Cadena cárnica porcina*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/006%20-%20Informes%20de%20Coyuntura/006%20-%20Inf.%20Coyuntura%20-%202014%20Julio%20-%20Documento%20sectorial.pdf>

Minagricultura. (2014). *Porciaméricas 2014. XVII Congreso Nacional. Asociación Colombiana de Porcicultores*. Obtenido de sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/006%20-%20Informes%20de%20Coyuntura/006%20-%20Inf.%20Coyuntura%20-%202014%20Julio%20-%20Sector%20Porcicola.pdf

Minagricultura. (2018). *Crecimiento del 8,23% en el consumo de carne de cerdo, impulsa la producción porcícola*. Obtenido de www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Crecimiento-del-8,23-en-el-consumo-de-carne-de-cerdo,-impulsa-el-crecimiento-de-la-producci%C3%B3n-porc%C3%ADcola.aspx

Minagricultura. (2018). *Crecimiento del 8,23% en el consumo de carne de cerdo, impulsa la producción porcícola*. Obtenido de www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Crecimiento-del-8,23-en-el-consumo-de-carne-de-cerdo,-impulsa-el-crecimiento-de-la-producci%C3%B3n-porc%C3%ADcola.aspx

Minagricultura. (2019). *Normatividad. Capítulo 12. Fondo Nacional de la Porcicultura*. Obtenido de www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/CAPITULO-12-Fondo-Nacional-de-la-Porcicultura.aspx

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel. (1998). *Strategy Safari*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=zOMIuP4ZS5gC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Henry+Mintzberg,+Bruce+Ahlstrand,+Joseph+Lampel+\(1998\).++Strategy+Safari.&ots=2aRfIWkyjU&sig=1jg9VIFWmsREXiKHFDk6K-zrLyg#v=onepage&q=Henry%20Mintzberg%2C%20Bruce%20Ahlstrand%2C%20](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=zOMIuP4ZS5gC&oi=fnd&pg=PA5&dq=Henry+Mintzberg,+Bruce+Ahlstrand,+Joseph+Lampel+(1998).++Strategy+Safari.&ots=2aRfIWkyjU&sig=1jg9VIFWmsREXiKHFDk6K-zrLyg#v=onepage&q=Henry%20Mintzberg%2C%20Bruce%20Ahlstrand%2C%20)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=MZnPkFUYeYcC&printsec=frontcover&dq=Alexander+Osterwalder+%26+Yves+Pigneur+\(2011\),+Generaci%C3%B3n+de+modelos+de+negocio.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5pc-OsMvhAhXGxFkKHdmyAYEQ6AEIKTAA#v=onepage&q=Alexander%20Osterwalder%20](https://books.google.com.co/books?id=MZnPkFUYeYcC&printsec=frontcover&dq=Alexander+Osterwalder+%26+Yves+Pigneur+(2011),+Generaci%C3%B3n+de+modelos+de+negocio.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi5pc-OsMvhAhXGxFkKHdmyAYEQ6AEIKTAA#v=onepage&q=Alexander%20Osterwalder%20)
- Pérez, S. S., & Piña, C. M. (2015). *Productividad e inversión extranjera: La industria de alimentos*. Obtenido de http://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias-ECOHT_I/Handbook_Ciencias_Sociales_Economia_y_Humanidades_T1_V1_342_357.pdf
- Porkcolombia. (2018). *La carne de cerdo está cada vez más presente en hogares colombianos*. Obtenido de <https://porkcolombia.co/la-carne-de-cerdo-esta-cada-vez-mas-presente-en-hogares-colombianos/>
- Porkcolombia. (2018). *La carne de cerdo sigue ganando presencia en los hogares colombianos*. Obtenido de porkcolombia.co/la-carne-de-cerdo-sigue-ganando-presencia-en-los-hogares-colombianos
- Porter, M. (2016). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Universidad Nacional de Mexico.
- RAE. (2017). *Real Academia Española. Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Restrepo, L. F. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos: según la edición corregida y mejorada*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.

Revista Dinero. (2018). *Sector porcicultor, uno de los más productivos del momento*. Obtenido de www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/balance-del-sector-porcicultor-en-colombia/255321

Saavedra, J. F. (2018). *Comida Saludable: Todo Está Servido Para Crecer*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2018/Comida-saludable-todo-esta-servido-para-crecer.html>

Sanabria, M. (2004). *El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica*. Obtenido de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/25188>

Secretaria Distrital de Ambiente. (2018). *Políticas Ambientales del D.C*. Obtenido de www.ambientebogota.gov.co/web/sda/politicas-ambientales

SIOC. (2019). *Sistema de información de gestión y desempeño de organizaciones de cadenas*. Obtenido de sioc.minagricultura.gov.co/Porcina/Documentos/006%20-%20Informes%20de%20Coyuntura/006%20-%20Inf.%20Coyuntura%20-%202014%20Julio%20-%20Documento%20sectorial.pdf.

Universidad Nacional. (2018). *Jugo de caña reemplaza alimenetos importados para cerdos*. Obtenido de agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/jugo-de-cana-reemplaza-alimentos-importados-para-cerdos.html

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación Sueldo, salarios y prestaciones (2da ed.)*. México: Universidad Nacional de México.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis PESTEL

FACTORES EXTERNOS	SITUACIONES
POLÍTICO/ LEGAL	En Colombia, la ley 623 de 2000, declaró de interés social nacional la erradicación de la Fiebre Porcina Clásica y en el 2002 el decreto 930 le dio operatividad al programa de erradicación.
	Cuota de Fomento Porcícola: está constituida por el equivalente al treinta y dos por ciento (32%) de un salario mínimo diario legal vigente, y se causa cada vez que ocurra el sacrificio de un porcino. Artículo 2.10.3.12.2 (Minagricultura, 2019)
	A través de la Resolución No 00126 de mayo 9 de 2011, la Cadena Cárnica Porcina fue reconocida como una Organización de Cadena por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (Minagricultura, 2014)
	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural determinará mediante resolución el procedimiento, metodología y sistemas de información automatizados y tecnológicos para el registro, reporte, pago y recibo de la información de la Cuota de Fomento Porcícola (Minagricultura, 2019)
	En el año 2010 fueron declarados libres de Peste Porcina Clásica, a través de la resolución 1538 de 2010, los departamentos de Vichada, Guainía, Guaviare y Vaupés lo cual se logra una declaratoria del 36% del territorio nacional como Libre de PPC. (ICA, 2019)
ECONÓMICOS	El consumo de carne de cerdo en Colombia creció 56% durante los últimos cinco años, pasando de 6,01 kilos por persona, hasta 9,4 kilos. (La República, 2018)
	El sector porcícola logro un crecimiento dentro del PIB agropecuario del 10,4 % y un aumento de 12,4% en número animales beneficiados. (La República, 2017)
	En Colombia para el 2017 el sector porcícola movió \$4,2 billones en comercialización de carne; eso se traduce en una mayor penetración del producto en los hogares, indicador que pasó de 38% en 2009 a 67% en 2017. (Diario del Huila, 2018)
	La proyección de la Asociación Colombiana de Porcicultores es que para el 2020 se esté produciendo un 25% más de cerdos, es decir, por encima de los 5,2 millones de porcinos. (Diario del Huila, 2018)
	*Para el 2012 los alimentos refrigerados tuvieron una participación del 10,5% y los congelados una participación del 5,3% en el mercado mundial de la industria de los alimentos procesados (Pérez & Piña, 2015)
	*El cerdo es el actor más dinámico en carne con un volumen de crecimiento total del 10% en 2017
	* La tendencia de rápido crecimiento de altos niveles de proteína ha creado grandes oportunidades para la carne
	*En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercian en grandes superficies que manejan precios para estratos altos (Fedeorganicos, 2018)
	* En 2012, la producción global de la industria alimentaria alcanzó 4, 657,323 millones de dólares, mientras que el consumo global fue de 4, 642,717 millones de dólares, la participación de América Latina en la producción mundial de alimentos procesados fue de 29 por ciento y la aportación de la Unión Europea fue de 20 por ciento, siendo Asia-Pacífico la región que más contribuyó con 41 por ciento. (Pérez & Piña, 2015)
	En 2017, la producción fue de 4'150.000 animales, esto excluyendo la producción destinada al autoconsumo. (Revista Dinero, 2018)
SOCIALES	El consumo de cerdo en los hogares colombianos, en 2016 se reportaron 8.5 kilos per cápita, aumentando en 8,23% para el año 2017, cuando se ubicó en 9.2 kilos por persona al año. (Minagricultura, 2018)
	el consumo de carne magra de cerdo tiene un efecto nutricional benéfico, especialmente sobre el aporte de los micronutrientes en el organismo y no tiene un efecto adverso sobre los niveles de las grasas corporales
	En agosto de 2016 aproximadamente 2.644.572 hogares compraron al menos una vez un producto de carne de cerdo, representando un incremento del 17% en la penetración de este tipo de carnes frente a agosto de 2015. (Porkcolombia, 2018)
	El consumo de la carne de cerdo en los hogares de las 9 principales ciudades del país ha venido creciendo gracias a un mayor número de hogares compradores, la carne de cerdo ha ganado terreno frente a las demás carnes frescas, de manera que hace 7 años hacia el 10% de las compras de carnes frescas y actualmente hace el 19% (Porkcolombia, 2018)
	* A medida que los alimentos procesados y artificiales tropiezan, la carne fresca busca llenar el vacío. Los consumidores que buscan vivir estilos de vida más saludables han reconocido el papel vital que desempeña la dieta para lograrlo.
	* Los productos cárnicos cortados se alinean con los estilos de vida de los consumidores en áreas urbanas
	*Los consumidores más adinerados están prestando mayor atención a los productos como los embutidos de carne cruda envasados o las costillas de fabricantes clave
	*La marca, la reputación y el precio afectan las decisiones de compra de los consumidores.
* Antiguamente una persona dedicaba el 50% de su sueldo a la alimentación, mientras que en la actualidad dedica un 26%, este porcentaje puede variar ya que entre más grande sea el nivel económico menor será la proporción que dedica a la alimentación	

	La carne de cerdo sigue ganando presencia en los hogares colombianos, su penetración alcanzó por primera vez un nivel de 62% (Porkcolombia, 2018)
TECNOLÓGICOS	Las zonas que concentran el 60 % de la producción porcícola tecnificada son Antioquia, Quindío, Valle del Cauca, Risaralda, y están declaradas libres de enfermedades por el Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, desde 2011. (Contexto Ganadero, 2016)
	Apoyo recibido a los poricultores por parte del Ministerio de Agricultura por un poco más de 500 mil millones de pesos en créditos para el crecimiento en la producción de ganado porcino (Minagricultura, 2018)
	Un estudio concluyó que es posible sustituir el 100 % del maíz utilizado como suplemento energético en dietas para cerdos, con lo cual los criadores nacionales optimizan costos de producción hasta en un 50 %. Adicionalmente, el sabor de la carne mejora. (Universidad Nacional, 2018)
	La Asociación Colombiana de Porcicultores administra una cuota parafiscal del 32% de un salario mínimo diario legal vigente (\$6.571 por cada porcino sacrificado), para desarrollar buena parte de los programas de promoción y consumo de cerdo, erradicación de peste porcina clásica, fortalecimiento del estatus sanitario, entre otros (Minagricultura, Cadena cárnica porcina, 2014)
	* En el mundo se producen alrededor de 41,9 millones hectáreas de alimentos orgánicos (Anon, 2012), esto representa sólo el 0,9 % del área total cultivable en el planeta (Ergönül & Ergönül, 2015)
	La modernización en conjunto de los sistemas productivos y la mejora en la buenas practicas porcícola permitió que el sector de ganado porcino mantuviera un crecimiento superior al 10,5% promedio anual durante los cuatro años correspondientes al período 2010-2013 (Minagricultura, Cadena cárnica porcina, 2014)
ECOLÓGICA	La alianza público-privada entre el ICA y Asoporcicultores ha favorecido el logro de los resultados obtenidos respecto del mejoramiento del estatus sanitario del país en relación a la PPC, ya que actualmente el 46% del territorio nacional y el 72% de la producción porcina tecnificada en zonas libres de PPC y, a la fecha 28 departamentos se mantienen con ausencia clínica de la enfermedad. (ICA, 2018)
	El ICA ha fortalecido en las fronteras el control de la entrada de animales sin cumplimiento de requisitos sanitarios y de la movilización de estos hacia el interior del país, el registro de predios porcinos y la ampliación y verificación de las coberturas de vacunación. (ICA, 2019)
	*la necesidad de alimentarse mejor va más allá de la conciencia de la salud del cuerpo, lo cual exige pensar en los empaques amigables con el medio ambiente, fáciles de utilizar, atractivos visualmente seguros y accesibles. (Saavedra, 2018)
	La Secretaria Distrital de Ambiente ha formulado políticas públicas, de manera participativa y concertada para garantizar la sostenibilidad ambiental y el control de los recursos naturales (Secretaria Distrital de Ambiente, 2018)
	La Asociación Colombiana de Porcicultores – Fondo Nacional de la Porcicultura ha establecido en coordinación con el ICA para que sus funcionarios refuercen las medidas de bioseguridad en los predios afectados con la PPC así como de los predios vecinos, con el fin de mitigar el riesgo de diseminación y/o de exposición a la enfermedad.
	El ICA ha destinado recursos para fortalecer el programa de sensores epidemiológicos e incrementar la certificación de granjas en buenas prácticas porcinas en todo el país. (ICA, 2019)

Fuente: Elaboración propia basado en revisión documental exhaustiva

Anexo 2. Matriz MEFE

MATRIZ MEFE - LECHONERIA LOS MORALES				
OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	El consumo de carne de cerdo en Colombia creció 56% durante los últimos cinco años, pasando de 6,01 kilos por persona, hasta 9,4 kilos.	0,07	3	0,21
2	El cerdo es el actor más dinámico en carne con un volumen de crecimiento total del 10% en 2017	0,05	2	0,1
3	El consumo de cerdo en los hogares colombianos, en 2016 se reportaron 8.5 kilos per cápita, aumentando en 8,23% para el año 2017, cuando se ubicó en 9.2 kilos por persona al año.	0,04	3	0,12
4	el consumo de carne magra de cerdo tiene un efecto nutricional benéfico, especialmente sobre el aporte de los micronutrientes en el organismo y no tiene un efecto adverso sobre los niveles de las grasas corporales	0,05	1	0,05
5	La carne de cerdo sigue ganando presencia en los hogares colombianos, su penetración alcanzó por primera vez un nivel de 62%	0,06	2	0,12
6	Apoyo recibido a los poricultores por parte del Ministerio de Agricultura por un poco más de 500 mil millones de pesos en créditos para el crecimiento en la producción de ganado porcino	0,06	1	0,06
7	La modernización en conjunto de los sistemas productivos y la mejora en la buenas prácticas porcícolas permitió que el sector de ganado porcino mantuviera un crecimiento superior al 10,5% promedio anual durante los cuatro años correspondientes al período 2010-2013	0,04	1	0,04
8	En Colombia para el 2017 el sector porcícola movió \$4,2 billones en comercialización de carne; eso se traduce en una mayor penetración del producto en los hogares, indicador que pasó de 38% en 2009 a 67% en 2017.	0,06	3	0,18
9	En agosto de 2016 aproximadamente 2.644.572 hogares compraron al menos una vez un producto de carne de cerdo, representando un incremento del 17% en la penetración de este tipo de carnes frente a agosto de 2015.	0,03	2	0,06
10	La tendencia de rápido crecimiento de altos niveles de proteína ha creado grandes oportunidades para la carne	0,04	1	0,04
AMENAZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
11	Para el 2012 los alimentos refrigerados tuvieron una participación del 10,5% y los congelados una participación del 5,3% en el mercado mundial de la industria de los alimentos procesados	0,06	3	0,18
12	A medida que los alimentos procesados y artificiales tropiezan, la carne fresca busca llenar el vacío. Los consumidores que buscan vivir estilos de vida más saludables han reconocido el papel vital que desempeña la dieta para lograrlo.	0,09	2	0,18
13	Los consumidores más adinerados están prestando mayor atención a los productos como los embutidos de carne cruda envasados o las costillas de fabricantes clave	0,08	2	0,16
14	La marca, la reputación y el precio afectan las decisiones de compra de los consumidores.	0,04	2	0,08
15	La necesidad de alimentarse mejor va más allá de la conciencia de la salud del cuerpo, lo cual exige pensar en los empaques amigables con el medio ambiente, fáciles de utilizar, atractivos visualmente seguros y accesibles.	0,04	2	0,08
16	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural determinará mediante resolución el procedimiento, metodología y sistemas de información automatizados y tecnológicos para el registro, reporte, pago y recibo de la información de la Cuota de Fomento Porcícola	0,04	3	0,12
17	En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercian en grandes superficies que manejan precios para estratos altos	0,04	3	0,12
18	El consumo de la carne de cerdo en los hogares de las 9 principales ciudades del país ha venido creciendo gracias a un mayor número de hogares compradores, la carne de cerdo ha ganado terreno frente a las demás carnes frescas, de manera que hace 7 años hacia el 10% de las compras de carnes frescas y actualmente hace el 19%	0,03	2	0,06
19	Los productos cárnicos cortados se alinean con los estilos de vida de los consumidores en áreas urbanas	0,04	3	0,12
20	Antiguamente una persona dedicaba el 50% de su sueldo a la alimentación, mientras que en la actualidad dedica un 26%, este porcentaje puede variar ya que entre más grande sea el nivel económico menor será la proporción que dedica a la alimentación	0,04	4	0,16
TOTAL		1,00		2,24

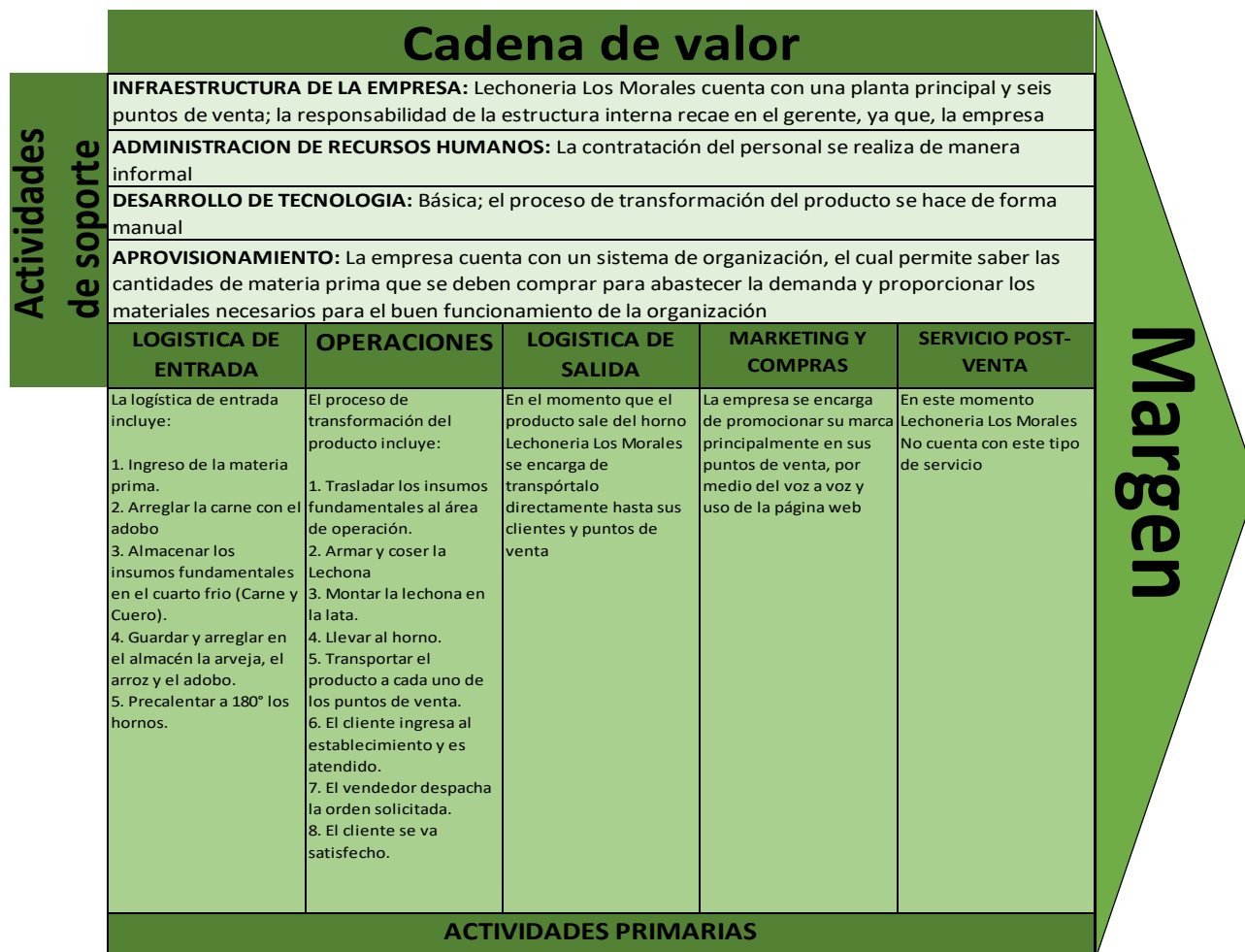
Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)

Anexo 3. Matriz MEFI

MATRIZ MEFI - LECHONERIA LOS MORALES				
FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
1	La empresa tiene productos de calidad para enfrentar agresivamente el mercado	0,07	4	0,28
2	Bajos costos de distribución	0,06	3	0,18
3	La imagen y presentación de la lechona genera agrado al consumidor	0,05	4	0,2
4	Conocimiento del producto, el mercado y experiencia en el sector	0,06	4	0,24
5	Ubicación estratégica de los puntos de venta	0,05	3	0,15
6	Participación en ferias y eventos	0,04	3	0,12
7	Capacidad para lograr costos bajos y ofrecer un precio de venta igualmente bajo	0,06	3	0,18
8	Alta capacidad de producción	0,04	4	0,16
9	Excelente presentación personal de los vendedores y buen servicio al cliente	0,05	4	0,2
10	Fácil aprobación y acceso a los recursos financieros	0,02	3	0,06
DEBILIDADES		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
11	La empresa no cuenta con un reconocimiento de marca en el sector	0,09	1	0,09
12	No posee un sistema que apoye el proceso de toma de decisiones	0,01	2	0,02
13	Limitación en el portafolio de productos	0,06	1	0,06
14	La organización no frecuenta el uso de tecnologías informáticas y financieras	0,05	1	0,05
15	No se ha establecido un proceso de medición sobre el desempeño del cliente interno y externo	0,03	2	0,06
16	La entidad no cuenta con un departamento de recursos humanos	0,05	1	0,05
17	Carencia de un sistema ambiental	0,05	2	0,1
18	Página web y redes sociales sin actualización permanente	0,07	1	0,07
19	No existe un sistema efectivo que atienda quejas y reclamos	0,02	2	0,04
20	No posee certificación de la ISO	0,07	1	0,07
TOTAL		1		2,38

Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)

Anexo 4. Cadena de valor



Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)

Anexo 5. Análisis MIME

		PUNTAJES PONDERADOS EFI																														
		FUERTE3 A 4					PROMEDIO2 A 2.99					DEBIL1 A 1.99																				
PUNTAJES PONDERADOS EFE	ALTO3 A 4	4	3.9	3.8	3.7	3.6	3.5	3.4	3.3	3.2	3.1	3	2.9	2.8	2.7	2.6	2.5	2.4	2.3	2.2	2.1	2	1.9	1.8	1.7	1.6	1.5	1.4	1.3	1.2	1.1	1
		I	II					III																								
		IV	V					VI																								
	BAJO1 A 1.99	VII					VIII					IX																				

Lechoneria	
PUNTAJE EFE	2,24
PUNTAJE EFI	2,38

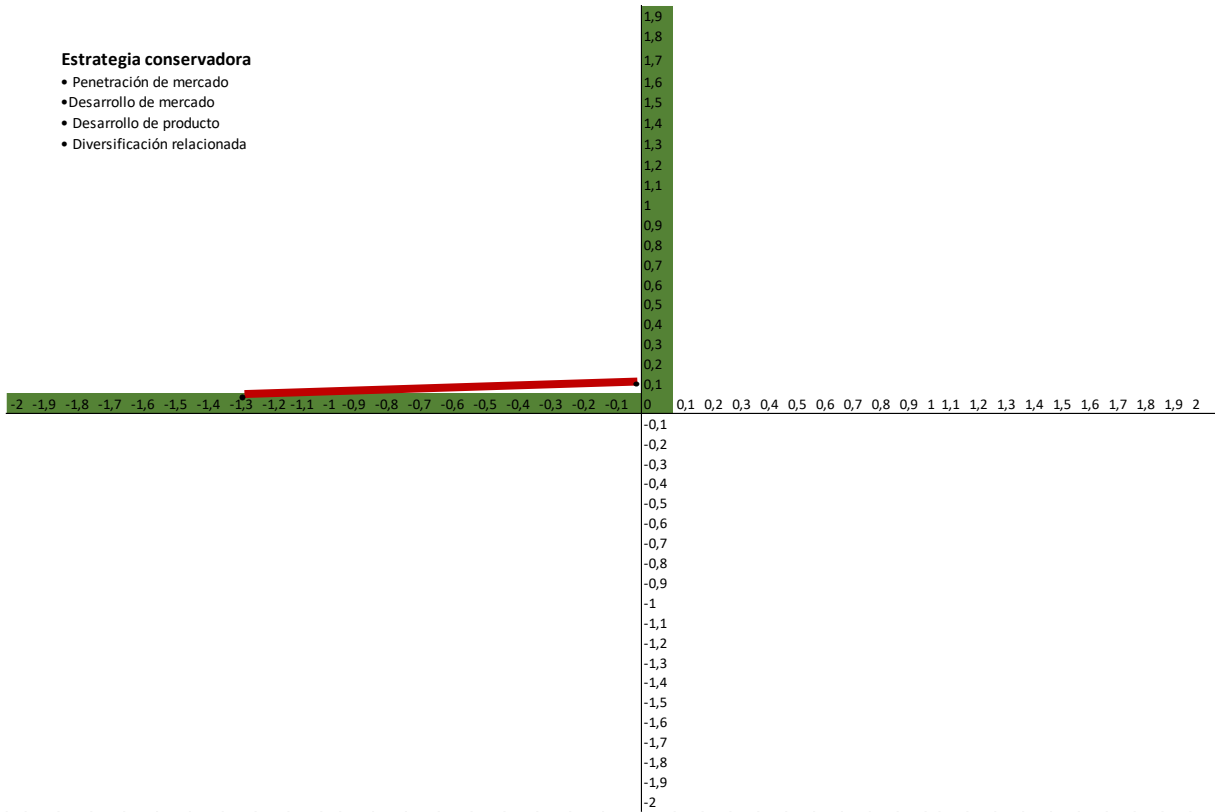
Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)

Anexo 6. Análisis PEYEA

PEYEA			
POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
Fuerza financiera (FF)		Estabilidad del entorno (EE)	
Rendimiento sobre la inversión	6	Cambios tecnológicos	-6
Flujo de efectivo	5	Barreras de ingreso al mercado	-4
Capital de trabajo	5	Facilidad para salir del mercado	-2
Niveles de inversión	1	Presión competitiva productos sustitutos	-6
Capacidad de endeudamiento	3	Marca, reputación y precio	-2
		Crecimiento del sector	-1
		Nuevas tendencias de consumo	-6
	4		-3,9
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Participación de mercado	-5	Potencial de crecimiento	4

Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	3
Ciclo de vida del producto	-5	Estabilidad financiera	1
Lealtad del cliente	-7	Facilidad de ingreso al mercado	5
Control sobre proveedores y distribuidores	-4	capacidad de producción	3
Bajos costos de distribución	-4	Variedad en el Portafolio de productos	1
Experiencia en el sector	-3		
	-4,1		2,8

Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)



Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)

Anexo 7. DOFA

DOFA

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1	La empresa tiene productos de calidad para enfrentar agresivamente el mercado	11	La empresa no cuenta con un reconocimiento de marca en el sector		
2	Bajos costos de distribución	12	No posee un sistema que apoye el proceso de toma de decisiones		
3	La imagen y presentación de la lechona genera agrado al consumidor	13	Limitación en el portafolio de productos		
4	Conocimiento del producto, el mercado y experiencia en el sector	14	La organización no frecuenta el uso de tecnologías informáticas y financieras		
5	Ubicación estratégica de los puntos de venta	15	No se ha establecido un proceso de medición sobre el desempeño del cliente interno		
6	Participación en ferias y eventos	16	La entidad no cuenta con un departamento de recursos humanos		
7	Capacidad para lograr costos bajos y ofrecer un precio de venta igualmente bajo	17	Carencia de un sistema ambiental		
8	Alta capacidad de producción	18	Página web y redes sociales sin actualización permanente		
9	Excelente presentación personal de los vendedores y buen servicio al cliente	19	No existe un sistema efectivo que atienda quejas y reclamos		
10	Fácil aprobación y acceso a los recursos financieros	20	No posee certificación de la ISO		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	El consumo de carne de cerdo en Colombia creció 56% durante los últimos cinco años, pasando de 6,01 kilos por persona, hasta 9,4 kilos.	<p>1. Desarrollo de producto: Ampliar el portafolio introduciendo dos productos nuevos de calidad (pernil de cerdo y sándwiches de pernil), que ofrezcan al consumidor la oportunidad de variar la manera en que consumen carne de cerdo (F1, F3, O1, O5)</p> <p>2. Desarrollo de mercado: Gestionar en pueblos aledaños a Bogotá la venta de lechona en festividades como conciertos, eventos, ferias y fiestas (O10, F6).</p> <p>3. Penetración de mercado: Abrir dentro de plataformas digitales el mercado de la lechona por medio de las app de domicilio en las cuales se proporcionen productos más favorables para el consumidor a mejores costos (F1, F2, F8,O4,O2)</p> <p>4. Diversificación relacionada: Diseñar un sistema que permita conocer la satisfacción que tiene el consumidor frente al servicio que le presta el personal mediante encuestas, formularios y sugerencias. (F9, O8)</p>	<p>1. Diversificación Relacionada: Gestionar un proceso productivo que permita agilizar la operación del producto final. (D14, O7)</p> <p>2. Desarrollo de producto: A partir del producto principal crear otras formas de consumo de lechona, donde se implementen alimentos de acompañamiento diferentes a la arepa y el cuero los cuales sean llamativos para el cliente (D13,O3)</p> <p>3. Desarrollo de mercado: Ofrecer en la Bomba de gasolina ESSO una campaña publicitaria que permita atrapar nuevos consumidores en el sector (D13, O9)</p> <p>4. Diversificación relacionada: Realizar un diagnóstico de las operaciones de la empresa que permita conocer como es la situación actual y muestren que requisitos se deben mejorar para implementar la norma ISO (D20, O10)</p>		
2	El cerdo es el actor más dinámico en carne con un volumen de crecimiento total del 10% en 2017				
3	El consumo de cerdo en los hogares colombianos, en 2016 se reportaron 8.5 kilos per cápita, aumentando en 8,23% para el año 2017, cuando se ubicó en 9.2 kilos por persona al año.				
4	el consumo de carne magra de cerdo tiene un efecto nutricional benéfico, especialmente sobre el aporte de los micronutrientes en el organismo y no tiene un efecto adverso sobre los niveles de las grasas corporales				
5	La carne de cerdo sigue ganando presencia en los hogares colombianos, su penetración alcanzó por primera vez un nivel de 62%				
6	Apoyo recibido a los poricultores por parte del Ministerio de Agricultura por un poco más de 500 mil millones de pesos en créditos para el crecimiento en la producción de ganado porcino				
7	La modernización en conjunto de los sistemas productivos y la mejora en la buenas practicas porcícolas permitió que el sector de ganado porcino mantuviera un crecimiento superior al 10,5% promedio anual durante los cuatro años correspondientes al período 2010-2013				

	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
11	Para el 2012 los alimentos refrigerados tuvieron una participación del 10,5% y los congelados una participación del 5,3% en el mercado mundial de la industria de los alimentos procesados	<p>1. Penetración de mercado: Realizar una campaña de orientación a los clientes para que conozcan los beneficios y propiedades del consumo de la carne de cerdo (A12, F4).</p> <p>2. Desarrollo de mercado: Apertura de nuevos puntos de venta que estén ubicados en la localidad de suba (A18, F5)</p> <p>3. Diversificación relacionada: Realizar una investigación de mercado que permita conocer las probabilidades de incursionar el producto en el extranjero (A17, F8)</p> <p>4. Diversificación relacionada: Diseñar un imotipo que genere impacto al consumidor y sea llamativo, para que de esta manera se produzca un reconocimiento de la marca (A14, O3)</p>	<p>1. Desarrollo de producto: Aprovechar la participación de los alimentos refrigerados y congelados dentro del mercado para impulsar la marca en supermercados (D11, A11)</p> <p>2. Penetración de mercado: Desarrollar nuevos empaques que potencialicen la marca y generen diferenciación en el sector (D11, A3)</p> <p>3. Diversificación relacionada: Aprovechar conocimientos administrativos, financieros y contables para la organización de las áreas internas de la organización. (D14, A9)</p> <p>4. Diversificación relacionada: Realizar actualizaciones periódicas en las redes sociales, donde se dé a conocer la calidad del producto y se genere reconocimiento de marca (A14, D18)</p>
12	A medida que los alimentos procesados y artificiales tropiezan, la carne fresca busca llenar el vacío. Los consumidores que buscan vivir estilos de vida más saludables han reconocido el papel vital que desempeña la dieta para lograrlo.		
13	Los consumidores más adinerados están prestando mayor atención a los productos como los embutidos de carne cruda envasados o las costillas de fabricantes clave		
14	La marca, la reputación y el precio afectan las decisiones de compra de los consumidores.		
15	La necesidad de alimentarse mejor va más allá de la conciencia de la salud del cuerpo, lo cual exige pensar en los empaques amigables con el medio ambiente, fáciles de utilizar, atractivos visualmente seguros y accesibles.		
16	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural determinará mediante resolución el procedimiento, metodología y sistemas de información automatizados y tecnológicos para el registro, reporte, pago y recibo de la información de la Cuota de Fomento Porcícola		
17	En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercian en grandes superficies que manejan precios para estratos altos		
18	El consumo de la carne de cerdo en los hogares de las 9 principales ciudades del país ha venido creciendo gracias a un mayor número de hogares compradores, la carne de cerdo ha ganado terreno frente a las demás carnes frescas, de manera que hace 7 años hacia el 10% de las compras de carnes frescas y actualmente hace el 19%		
19	Los productos cárnicos cortados se alinean con los estilos de vida de los consumidores en áreas urbanas		
20	Antiguamente una persona dedicaba el 50% de su sueldo a la alimentación, mientras que en la actualidad dedica un 26%, este porcentaje puede variar ya que entre más grande sea el nivel económico menor será la proporción que dedica a la alimentación		

Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)

Anexo 8. Matriz MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		
		Penetración de mercado: Abrir dentro de plataformas digitales el mercado de la lechona por medio de las app de domicilio en las cuales se proporcionen productos más favorables para el consumidor a mejores costo		Desarrollo de producto: A partir del producto principal crear otras formas de consumo de lechona, donde se implementen alimentos de acompañamiento diferentes a la arepa y el cuero los cuales sean llamativos para el cliente		Desarrollo de mercado: Ofrecer en la Bomba de gasolina ESSO una campaña publicitaria que permita atrapar nuevos consumidores en el sector		Desarrollo de mercado: Apertura de nuevos puntos de venta que estén ubicados en la localidad de suba		Penetración de mercado: Desarrollar nuevos empaques que potencialicen la marca y generen diferenciación en el sector		
factores clave		Ponderación	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A	P.A	C.A
Oportunidades												
1	El consumo de carne de cerdo en Colombia creció 56% durante los últimos cinco años, pasando de 6,01 kilos por persona, hasta 9,4 kilos.	0,07	---		4	0,28	3	0,21	3	0,21	---	
2	El cerdo es el actor más dinámico en carne con un volumen de crecimiento total del 10% en 2017	0,05	---		4	0,2	2	0,1	3	0,15	---	
3	El consumo de cerdo en los hogares colombianos, en 2016 se reportaron 8.5 kilos per cápita, aumentando en 8,23% para el año 2017, cuando se ubicó en 9.2 kilos por persona al año.	0,04	2	0,08	4	0,16	3	0,12	3	0,12	---	
4	el consumo de carne magra de cerdo tiene un efecto nutricional benéfico, especialmente sobre el aporte de los micronutrientes en el organismo y no tiene un efecto adverso sobre los niveles de las grasas corporales	0,05	---		2	0,1	---		3	0,15	---	
5	La carne de cerdo sigue ganando presencia en los hogares colombianos, su penetración alcanzó por primera vez un nivel de 62%	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12
6	Apoyo recibido a los poricultores por parte del Ministerio de Agricultura por un poco más de 500 mil millones de pesos en créditos para el crecimiento en la producción de ganado porcino	0,06	---		---		---		---		---	

7	La modernización en conjunto de los sistemas productivos y la mejora en la buenas prácticas porcícolas permitió que el sector de ganado porcino mantuviera un crecimiento superior al 10,5% promedio anual durante los cuatro años correspondientes al período 2010-2013	0,04	---		1	0,04	---		---		---	
8	En Colombia para el 2017 el sector porcícola movió \$4,2 billones en comercialización de carne; eso se traduce en una mayor penetración del producto en los hogares, indicador que pasó de 38% en 2009 a 67% en 2017.	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
9	En agosto de 2016 aproximadamente 2.644.572 hogares compraron al menos una vez un producto de carne de cerdo, representando un incremento del 17% en la penetración de este tipo de carnes frente a agosto de 2015.	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12	3	0,09	4	0,12
10	La tendencia de rápido crecimiento de altos niveles de proteína ha creado grandes oportunidades para la carne	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	1	0,04
Amenazas												
1	Para el 2012 los alimentos refrigerados tuvieron una participación del 10,5% y los congelados una participación del 5,3% en el mercado mundial de la industria de los alimentos procesados	0,06	---		---		---		---		---	
2	A medida que los alimentos procesados y artificiales tropiezan, la carne fresca busca llenar el vacío. Los consumidores que buscan vivir estilos de vida más saludables han reconocido el papel vital que desempeña la dieta para lograrlo	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,09	3	0,27	2	0,18
3	Los consumidores más adinerados están prestando mayor atención a los productos como los embutidos de carne cruda envasados o las costillas de fabricantes clave	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	---		3	0,24
4	La marca, la reputación y el precio afectan las decisiones de compra de los consumidores.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16
5	la necesidad de alimentarse mejor va más allá de la conciencia de la salud del cuerpo, lo cual exige pensar en los empaques amigables con el medio ambiente, fáciles de utilizar, atractivos visualmente seguros y	0,04	2	0,08	---		4	0,16	2	0,08	4	0,16

	accesibles.											
6	El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural determinará mediante resolución el procedimiento, metodología y sistemas de información automatizados y tecnológicos para el registro, reporte, pago y recibo de la información de la Cuota de Fomento Porcícola	0,04	---		---		---		---		---	
7	En Colombia 95% de la producción agrícola orgánica se exporta y ese 5% restante es de productos que se comercian en grandes superficies que manejan precios para estratos altos	0,04	----		1	0,04	----		----		----	
8	De las 9 principales ciudades del país, el consumo de la carne de cerdo en los hogares ha venido creciendo gracias a un mayor número de compradores, la carne de cerdo ha ganado terreno frente a las demás carnes frescas, de manera que hace 7 años hacia el 10% de las compras de carnes frescas y actualmente hace el 19%	0,03	----		3	0,09	2	0,06	1	0,03	2	0,06
9	Los productos cárnicos cortados se alinean con los estilos de vida de los consumidores en áreas urbanas	0,04	----		----		----		----		----	
10	Antiguamente una persona dedicaba el 50% de su sueldo a la alimentación, mientras que en la actualidad dedica un 26%, este porcentaje puede variar ya que entre más grande sea el nivel económico menor será la proporción que dedica a la alimentación	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	----	
Fortalezas												
1	La empresa tiene productos de calidad para enfrentar agresivamente el mercado	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
2	Bajos costos de distribución	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18
3	La imagen y presentación de la lechona genera agrado al consumidor	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,15

4	Conocimiento del producto, el mercado y experiencia en el sector	0,06	----		4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
5	Ubicación estratégica de los puntos de venta	0,05	----		4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1
6	Participación en ferias y eventos	0,04	----		2	0,08	----		----		4	0,16
7	Capacidad para lograr costos bajos y ofrecer un precio de venta igualmente bajo	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	4	0,24
8	Alta capacidad de producción	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12	3	0,12	4	0,16
9	Excelente presentación personal de los vendedores y buen servicio al cliente	0,05	----		3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
10	Fácil aprobación y acceso a los recursos financieros	0,02	----		2	0,04	----		2	0,04	1	0,02

Debilidades

1	La empresa no cuenta con un reconocimiento de marca en el sector	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36	4	0,36	4	0,36
2	No posee un sistema que apoye el proceso de toma de decisiones	0,01	----		----		2	0,02	2	0,02	1	0,01
3	Limitación en el portafolio de productos	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	2	0,12

4	La organización no frecuenta el uso de tecnologías informáticas y financieras	0,05	3	0,15	---		1	0,05	---		---	
5	No se ha establecido un proceso de medición sobre el desempeño del cliente interno y externo	0,03	---		---		---		---		---	
6	La entidad no cuenta con un departamento de recursos humanos	0,05	---		---		---		---		---	
7	Carencia de un sistema ambiental	0,05	---		---		---		---		3	0,15
8	Página web y redes sociales sin actualización permanente	0,07	4	0,28	2	0,14	---		1	0,07	---	
9	No existe un sistema efectivo que atienda quejas y reclamos	0,02	3	0,06	---		2	0,04	---		---	
10	No posee certificación de la ISO	0,07	4	0,28	2	0,14	---		3	0,21	1	0,07
				3,69		4,94		4,09		4,54		3,41

Fuente: Elaboración propia basado en Fred. David (2013)