

Plan de Mejoramiento Organizacional para la Empresa Piccola Itálica

Wilmer D. Sánchez Leguizamón

Código 60201740

Facultad de Ciencias y Tecnologías, Universidad Santo Tomás

Administración de Empresas

Docente: William Alberto Guerrero

Octubre 2023

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mi familia y a todas las personas que han estado apoyándome de alguna manera en mi trayectoria como estudiante, me han dado palabras de fortaleza para lograr culminar mis estudios como profesional, en especial dedico este logro a mis padres, esposa e hijas que han brindado comprensión y amor, lo cual me llena de satisfacción al saber que la unión familiar hace la fuerza para lograr alcanzar las metas propuestas.

Agradecimientos

En primer lugar, doy gracias a Dios por darme sabiduría y fuerzas para poder llevar a cabo este proyecto, por cada momento en el que me permitió seguir adelante sin importar las situaciones de cansancio, estrés, confusión. Así mismo, darle las gracias a mi hermana como dueña de la empresa Piccola Itálica por darme la oportunidad de realizar este proyecto de mejora en su organización, por el interés y la disposición que ha tenido para mostrarme el funcionamiento de su negocio.

Adicionalmente, doy gracias a los profesores Gabriel Francisco Rodríguez y Miguel Ángel Cortes, docentes de la Universidad Santo Tomás por ser guías excepcionales y unos formadores profesionales que enriquecen al alumno de conocimientos y experiencias que son fundamentales para crecer como persona y como alumnos con bases educativas que fortalecen el desarrollo profesional para desenvolverse en el entorno laboral.

Tabla de contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	14
Justificación.....	17
Metodología	19
Técnicas e Instrumentos de la Investigación	21
<i>Entrevista</i>	21
<i>Matriz de evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales (PESTEL)</i>	21
<i>Modelo MMGO</i>	22
<i>Observación.</i>	22
Objetivos	23
General.....	23
<i>Específicos</i>	23
Características de la Empresa.....	24
Reseña Histórica	24
Portafolio de Servicios	26
Contexto del Objeto de Estudio	28
Análisis del Macroentorno	28
<i>Matriz de evaluación de factores políticos.</i>	28

Análisis del Microentorno.....	30
Diagnóstico MMGO para Piccola Itálica.....	32
Análisis por Áreas.....	34
<i>Gestión ambiental</i>	34
<i>Responsabilidad social empresarial</i>	36
<i>Innovación y conocimiento</i>	37
<i>Comunicación e información</i>	38
<i>Asociatividad</i>	39
<i>Logística</i>	41
<i>Gestión humana</i>	42
<i>Gestión financiera</i>	44
<i>Gestión de la producción</i>	45
<i>Estructura organizacional</i>	47
<i>Cultura organizacional</i>	49
<i>Gestión de mercadeo</i>	50
<i>Entorno económico</i>	52
<i>Direccionamiento estratégico</i>	53
Análisis y Conclusiones de las Área Evaluadas.....	55
Planteamiento y Formulación del Problema.....	57
Propuesta de la Solución.....	59
Análisis de causa Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional.....	60

	6
<i>Análisis de matrices (EFE) (EFI) (FODA) (MCPE).</i>	61
.....	65
Acciones de Mejora del Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional. .	75
<i>Análisis de la viabilidad de acciones de mejora</i>	76
<i>Cronograma de seguimiento plan de mejora</i>	78
Marco de Referencia	78
Marco Jurídico.....	86
Plan de Acción	89
Definición del Plan de Acción	89
Descripción del Plan de Acción Planteado para Direccionamiento Estratégico de Piccola Itálica	96
<i>Definición de la misión</i>	96
<i>Definición de la visión</i>	96
<i>Valores corporativos</i>	96
<i>Objetivos empresa Piccola Itálica cuadro de control (BSC)</i>	99
Descripción del Plan de Acción Planteado para la Estructura Organizacional de Piccola Itálica	100
<i>Definición de la estructura documental</i>	100
<i>Definición del mapa de procesos.</i>	101
<i>Descripción de cadena de valor de la empresa</i>	103
<i>Definición de las caracterizaciones por proceso</i>	104
<i>Definición perfiles de cargo</i>	110

Lecciones Aprendidas	115
Participantes del Proyecto	117
Conclusiones.....	118
Referencias	122
Anexos	125
Anexo 1. Guía de Observación.....	125
Anexo 2. Formato de Entrevista	126
<i>Preguntas sobre reseña histórica</i>	<i>127</i>
<i>Preguntas sobre marco jurídico</i>	<i>129</i>
<i>Preguntas generales</i>	<i>130</i>

Lista de Figuras

Figura 1	26
Figura 2	65
Figura 3	72
Figura 4	73
Figura 5	83
Figura 6	100
Figura 7	101
Figura 8	103
Figura 9	117

Lista de Tablas

Tabla 1	28
Tabla 2	31
Tabla 3	61
Tabla 4	62
Tabla 5	63
Tabla 6	77
Tabla 7	90
Tabla 8	91
Tabla 9	92
Tabla 10	96
Tabla 11	97
Tabla 12	98
Tabla 13	98
Tabla 14	99
Tabla 15	104
Tabla 16	105
Tabla 17	106
Tabla 18	108
Tabla 19	110
Tabla 20	111
Tabla 21	113

Lista de Gráficos

Gráfico 1.....	34
Gráfico 2.....	34
Gráfico 3.....	36
Gráfico 4.....	37
Gráfico 5.....	38
Gráfico 6.....	39
Gráfico 7.....	41
Gráfico 8.....	42
Gráfico 9.....	44
Gráfico 10.....	45
Gráfico 11.....	47
Gráfico 12.....	49
Gráfico 13.....	50
Gráfico 14.....	52
Gráfico 15.....	53
Gráfico 16.....	78

Resumen

Las empresas requieren herramientas y/o instrumentos para realizar un análisis situacional de su entorno organizacional, que permita trazar una ruta de cambio, buscando la mejora desde el análisis de la información, mediante un diagnóstico del estado actual según las áreas que componen la compañía, identificando las necesidades principales para establecer acciones que contribuyan al desarrollo de la gestión organizacional.

En el desarrollo de este proyecto, se utiliza la herramienta de análisis para identificar los aspectos del macroentorno de la organización con el fin de evaluar los factores políticos, económicos sociales, tecnológicos, ecológicos-ambientales y legales, que pueden afectar de manera directa o indirecta el desempeño de la empresa mediante la aplicación de la herramienta de la matriz PESTEL, que contribuye al análisis estratégico para actuar de manera oportuna frente a los cambios que se puedan presentar.

A sí mismo, se utilizó la herramienta del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, logrando hacer un diagnóstico del entorno de la empresa Piccola Itálica, identificando las áreas críticas para la definición de un plan de acción que brinde respuesta a las necesidades encontradas, contemplando el análisis de causa mediante la técnica de los 5 ¿Por qué?, las matrices de factores externos (EFE) factores internos (EFI), la matriz fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas(FODA), matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), mapa estratégico y el Balanced Scorecard, herramientas para el análisis estratégico que se utiliza en la planificación, las decisiones del representante legal y las referencias de teorías que soporte su desarrollo.

Mediante el diagnóstico realizado se define las acciones de mejora en direccionamiento estratégico y estructura organizacional, contemplando los aspectos que deben ser intervenidos para el mejoramiento de la organización en su estructura de negocio. De la misma manera, se realiza la descripción de los planes de acción de forma integral, lo que contribuye a la definición

de un marco estratégico que orienta sus actividades de manera organizada y planificada para la consecución de sus objetivos.

Palabras Claves

Identificación, análisis de oportunidades, organización, modelo MMGO y planteamiento de acciones.

Abstract

Companies require tools and/or instruments to carry out a situational analysis of their organizational environment, which allows them to trace a route of change, seeking improvement from the analysis of information, through a diagnosis of the current state according to the areas that make up the company, identifying the main needs to establish actions that contribute to the development of organizational management.

In the development of this project, the analysis tool is used to identify the aspects of the organization's macroenvironment in order to evaluate the political, economic, social, technological, ecological-environmental and legal factors, which can directly or indirectly affect the performance of the company through the application of the PESTEL matrix tool, which contributes to the strategic analysis to act in a timely manner against changes that may arise.

Likewise, the tool of the Modernization Model for the Management of MMGO Organizations was used, managing to make a diagnosis of the environment of the company Piccola Itálica, identifying the critical areas for the definition of an action plan that provides a response to the needs. found, contemplating the cause analysis using the 5 Why technique, the matrices of external factors (EFE), internal factors (EFI), the matrix of strengths, weaknesses, opportunities, threats (SWOT), quantitative planning matrix strategy (MCPE), strategic map and

the Balanced Scorecard, tools for strategic analysis that is used in planning, the decisions of the legal representative and references of theories that support its development.

Through the diagnosis carried out, the actions for improvement in strategic direction and organizational structure are defined, contemplating the aspects that must be intervened to improve the organization in its business structure. In the same way, the description of the action plans is carried out in a comprehensive manner, which contributes to the definition of a strategic framework that guides its activities in an organized and planned manner to achieve its objectives.

Keywords

Identification, analysis of opportunities, organization, MMGO model and planning of actions.

Introducción

En la búsqueda de generar planes de mejora en una organización, se establecen métodos que permitan llevar a cabo una investigación para identificar los aspectos críticos que afectan directamente en el desarrollo de la operación, desde la dirección, administración y planificación de los procesos, hasta la consecución de los objetivos. Para esto, es necesario el uso de herramientas que permitan realizar un diagnóstico estratégico como objeto del análisis de la situación para identificar actividades que conformen la ruta del cambio para mejorar la gestión de las organizaciones.

Este texto aborda en el desarrollo de una investigación en la empresa Piccola Itálica, que busca mejorar su gestión administrativa, pero no cuenta con un análisis de información que le permita identificar los problemas más representativos en cada una de las áreas. Asimismo, no cuenta con una estructura estratégica para la gestión de las operaciones de manera organizada y planificada, que brinde los lineamientos para la generación del plan que atienda las necesidades para mejorar su gestión.

Se destaca que la falta de visión y la falta de aplicación de herramientas de gestión en la empresa se deben en parte al hecho de que el modelo de negocio es pequeño, y al surgir, no ven la importancia de tener una estructura organizada. Además, la falta de experiencia profesional del personal en el manejo de empresas y los componentes estructurales que las conforman dificulta la comprensión de los beneficios que brindan estas herramientas.

La investigación de este proyecto nace con el interés de dar a conocer al dueño del negocio la manera de tener una estructura organizacional definida, que brinde un lineamiento acorde a la operación, permitiendo el crecimiento de manera estructurada para atender las necesidades más representativas llevando a un nivel más competitivo. De igual manera, como interés profesional por realizar un proyecto que pueda impartir los conocimientos adquiridos

durante el desarrollo académico, de modo que contribuya a mejorar la gestión en una empresa real.

La metodología llevada a cabo en el desarrollo de esta investigación se basa en un enfoque cualitativo y cuantitativo, considerando la información recolectada a través de una entrevista semiestructurada al representante de Piccola Itálica, utilizando como método de recolección la observación y preguntas que permiten recopilar información de la situación actual de la compañía, el cual forma la base para abordar el análisis de la investigación.

En la parte del método cuantitativo, se emplea la asignación de valores numéricos de acuerdo a las variables definidas por el Modelo de Diagnostico MMGO según descriptores y estadios en cada una de las áreas, la evaluación ponderada para la viabilidad del plan de mejora. Así mismo, desde la perspectiva cualitativa la recolección de la información se basa en preguntas con un enfoque sistemático para la identificación de las características de la empresa, evaluar los componentes esenciales que fundamentan la naturaleza de las organizaciones, el análisis del contexto que determina la evaluación de los factores.

La investigación se divide en seis fases, la primera de las cuales describe la reseña histórica de la empresa y la caracterización que permite conceptualizar su naturaleza. En La segunda fase se realiza un análisis, a través de la herramienta PESTEL, que describe la identificación del funcionamiento del entorno de la organización, mediante el análisis interno se identifican los elementos esenciales que son importantes para que la compañía responda a cada situación desde la parte estratégica. El análisis externo evalúa los factores políticos, económicos sociales, tecnológicos, ecológicos-ambientales y legales, que pueden afectar de manera directa o indirectamente a la compañía. En la tercera fase se aplica el instrumento de Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO, herramienta desarrollada esencialmente en análisis situacional para identificar actividades que conformarán la ruta del cambio, mejoramiento, modernización e innovación de la gestión de las organizaciones (Universidad EAN Matriz MMGO Versión 1.0 SF).

Mediante este método se evalúan los componentes del análisis del entorno económico, direccionamiento estratégico, gestión de mercadeo, la cultura organizacional, estructura organizacional, producción, gestión financiera, gestión humana, logística, cadena productiva, comunicación e información, innovación y conocimiento, gestión ambiental y responsabilidad social. Luego, se hace una selección de las áreas que son más representativas en la menor calificación.

En la cuarta fase se plantea y formula el problema, se propone una solución y se realiza un análisis de causa raíz mediante la técnica de los 5 porqués, el análisis de matrices evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de factores internos (EFI), matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA), Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), para orientar la definición de las acciones que permite mejorar la gestión de la empresa. En la quinta fase, se define el plan de acción para las áreas de direccionamiento estratégico y estructura organizacional, en la cual se describen las actividades donde se fijan los elementos para el desarrollo de la propuesta. En la sexta fase, se encuentra la descripción del plan de acción para cada una de las áreas, abordando el desarrollo del planteamiento según lo definido que permite atender las necesidades más representativas a nivel organizacional.

Justificación

La presente investigación surge del análisis de los factores técnicos, económicos y de planificación, que incluye la identificación de beneficios, objetivos, necesidades, crecimiento y características del negocio. Se basa en el diagnóstico realizado a la empresa Piccola Itálica, que es un restaurante, para determinar la importancia de la planificación estratégica en los pequeños negocios, fundamentada en los principios organizacionales, que permite definir los lineamientos para lograr un crecimiento ordenado. El objetivo de esta investigación es demostrar que la operación actual del negocio no permite ser eficiente para lograr mejores resultados. Por lo tanto, es importante plasmar una visión y un enfoque en el modelo empresarial que fundamente las bases para mejorar el desarrollo de las operaciones y fortalecer su competitividad.

Se aborda la falta de planificación estratégica en los pequeños negocios debido a falencias en el desarrollo de técnicas administrativas para la planeación y organización. Esta propuesta nace con el fin de atender estas necesidades organizacionales en la empresa Piccola Itálica y proyectarla como una empresa organizada con herramientas administrativas que permitan una planificación bajo un marco direccional y mejorar su competitividad. Además, el propósito es concientizar al dueño de este negocio de que se puede establecer estrategias de crecimientos con una estructura organizacional adecuada a su operación.

Con este planteamiento, se busca sensibilizar a pequeños negocios que no cuentan con una planeación estratégica o una estructura organizada para que realicen un análisis de su entorno organizacional mediante herramientas que fortalezcan su nivel competitivo. De esta manera, se generan acciones para la gestión de la organización que contribuyan a mejorar su entorno estructural y beneficien sus operaciones. Además, a nivel país se puede demostrar el empoderamiento competitivo empresarial.

Por lo tanto, la formulación de la propuesta se elabora de acuerdo a los resultados del diagnóstico y el análisis de causa raíz según el problema identificado. Se plantea un

cronograma en el que se definen acciones encaminadas a la construcción de un marco estratégico para el área de Direccionamiento estratégico y una estructura documental para el área de Estructura Organizacional, definiendo el plan de acción integrado para cada uno de los componentes organizacionales.

Metodología

La metodología de la investigación se llevó a cabo con el método y enfoque mixto, combinando datos cualitativos y cuantitativos, teniendo en cuenta la recolección de datos suministrada por el gerente de la compañía Piccola Itálica, que consiste en obtener las experiencias del funcionamiento de su negocio, narraciones, observaciones que describen la operación en cada proceso de la empresa, y bajo la perspectiva cuantitativa que soporta estadísticamente variables del diagnóstico para darle mayor acercamiento técnico a la investigación. Este método permite conocer la realidad de una manera más imparcial, ya que se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables medibles. (David Alan, Proceso y Fundamentos de la Investigación Científica, 2017), este autor lo define como un método en el cual se analizan datos, que orienta la investigación para el desarrollo de este proyecto, mostrando la cuantificación de los resultados obtenidos según la evaluación realizada.

De esta manera, se contempla la perspectiva cualitativa, desde la recolección de información en la fase de la caracterización de la empresa, que describe la creación, los cambios y hechos históricos, hasta el portafolio de servicios, datos que fueron obtenidos para la evaluación del análisis del contexto realizado con la herramienta PESTEL, que permite identificar los factores externos que pueden afectar los objetivos del negocio en los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambiental y legal. A si mismo se lleva a cabo la definición del plan y la formulación del problema, teniendo en cuenta los aspectos conceptuales y teóricos que guía el análisis de los resultados para lograr un desarrollo según la naturaleza del negocio. Ver anexo 2.

A sí mismo, se emplea el método cuantitativo en el diagnóstico de la empresa Piccola Itálica, mediante la herramienta del modelo MMGO, que permite evaluar cada área de la organización, mediante procesamiento y asignación de datos numéricos según los

componentes, las variables, los descriptores y el estado para obtener una calificación y así lograr identificar las áreas más representativas con el menor puntaje; con el propósito de trabajar en las necesidades que se requieren bajo la dirección de la gerencia por su nivel de criticidad. De la misma manera, se realiza en la parte de viabilidad del proyecto un registro numérico con variables de preguntas para determinar un peso específico según las características evaluadas, en el cual se da un punto a cada pregunta sumando al final las positivas para dividir las sobre el total, con el fin de hallar un porcentaje que represente una calificación de referencia para su realización.

Como método de recolección de información se utiliza la observación, contemplando como un procedimiento elemental que se da mediante el registro visual de la realidad y a su vez verificable por lo que se provee conocer de manera directa para mayor objetividad, describiendo los elementos que componen el funcionamiento del negocio; desde la perspectiva analítica, técnica y científica que soporte la información.

Las variables y elementos principales se definieron y desarrollaron en la guía de observación anexo1, abarcando la información desde la documentación de procesos, desarrollo de programas de producción, controles, pronósticos, planeación, direccionamiento estratégico, contemplado políticas, objetivos, valores, metas, etc. Teniendo en cuenta la observación realizada, se identificó la necesidad de generar un desarrollo en componente de direccionamiento estratégico y una definición de la estructura organizacional, que permite establecer lineamientos en sus actividades para la construcción de un modelo de negocio con enfoque competitivo y de modernización.

La entrevista se utilizó como instrumento de investigación para recolectar información cualitativa del representante legal de Piccola Itálica, mediante un formato anexo 2, se identificaron elementos de la caracterización de la empresa, como la reseña histórica, el marco jurídico, la documentación de procesos, el análisis del entorno económico, el direccionamiento estratégico, la gestión de mercadeo, la cultura organizacional, la estructura organizacional, la

producción, la gestión financiera, la gestión humana, la logística, la cadena productiva, la comunicación e información, la innovación y conocimiento, la gestión ambiental y responsabilidad social.

De la misma manera, esta entrevista permitió el diligenciamiento de la matriz MMGO, garantizando información directa que permitió identificar y orientar las preguntas de la investigación según el planteamiento del problema. Se conceptualizaron las necesidades mediante el diagnóstico y se generó la definición de la propuesta con acciones que atienden la problemática.

Técnicas e Instrumentos de la Investigación

Entrevista

Las preguntas se generan de manera exploratoria para investigar un objetivo sin seguir una secuencia definida. Estas preguntas están guiadas por los objetivos de la investigación, que permiten recolectar datos cualitativos para responder a la investigación y comprender el tema de interés. La información obtenida se enmarcó en las variables, descriptores y estadios según los componentes evaluados en cada una de las áreas propuestas por la matriz MMGO, y se utiliza como instrumento de comunicación para desarrollar las preguntas.

Matriz de evaluación de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales (PESTEL)

La matriz **PESTEL** es una herramienta que funciona como instrumento para identificar las fuerzas macroeconómicas que pueden afectar o influir en el logro de los objetivos de la empresa. A sí mismo, sirve como herramienta para la planificación estratégica, ya que permite analizar y obtener información sobre los factores externos que pueden afectar el cumplimiento de las metas establecidas.

Mediante el análisis de la matriz PESTEL, es posible identificar cada uno de los escenarios posibles y contemplarlos para articular una planificación más efectiva. Esto permite a las empresas tener una visión más clara de los factores externos que podrían afectar su desempeño y, por tanto, tomar medidas preventivas o correctivas en consecuencia.

Modelo MMGO

Esta matriz de Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones, es una herramienta desarrollada esencialmente en análisis situacional para identificar actividades que conformarán la ruta del cambio, mejoramiento, modernización e innovación de la gestión de las organizaciones (Universidad EAN Matriz MMGO Versión 1.0 SF). Estudio que permite la competitividad en las empresas especialmente en la línea de pequeñas y medianas empresas cuyo objetivo es facilitar la modernización gerencial de las Pymes hacia las organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación capaces de competir en un mundo global.

Observación.

La observación es un instrumento que se utiliza para recolectar datos sobre una situación particular o un fenómeno. La característica principal de este método es que el observador se encuentra en el lugar donde se produce el hecho sin intervenir en la situación, y registra la información observada. A través de este instrumento, es posible recopilar información sobre las etapas del proceso, las actividades desarrolladas y las personas involucradas. Esto permite identificar aspectos importantes para describir y analizar la situación, y definir un marco estratégico para la estructura documental. Consulte el anexo 1.

Objetivos

General

Realizar un diagnóstico en la empresa Piccola Itálica, con la herramienta MMGO identificando los problemas más representativos para generar un plan de mejora mediante el diseño de procedimientos para mejorar la gestión de la empresa.

Específicos

- ✓ Hacer un análisis del contexto organizacional y del entorno de la empresa Piccola Itálica para identificar las áreas críticas que pueden mejorar.
- ✓ Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Piccola Itálica.
- ✓ Establecer la caracterización de la empresa, que permita fundamentar los principios para el desarrollo del plan de mejora.
- ✓ Realizar un análisis de causa raíz de las áreas seleccionadas como críticas para atender las causas subyacentes del bajo rendimiento.
- ✓ Establecer un plan de acción para abordar las áreas críticas identificadas, utilizando los resultados del análisis de causa raíz para orientar la propuesta de mejora.
- ✓ Definir un plan mediante propuestas viables para las áreas más críticas que aborde las necesidades del problema de la empresa Piccola Itálica, que fortalezca la gestión de la organización.

Características de la Empresa

Reseña Histórica

La empresa Piccola Itálica se constituyó en octubre del 2015, como una organización jurídica de persona natural, con registro mercantil No. 0003066665. Su operación se lleva a cabo en la ciudad Tabio, Cundinamarca, en calle 5 # 4 – 46. Sin embargo, su operación inicio en el año 2006 bajo un nombre comercial diferente, cuando se dedicaba a la elaboración de pan artesanal y productos complementarios naturales, funcionado como una cafetería.

La idea original nace de un profesor hijo de padre italiano y madre colombiana. Posteriormente, en el año 2008 se produjo un cambio en el formato del negocio, convirtiéndose en un restaurante de comida italiana, que fue llamado Pastas Itálica. Este restaurante fue ubicado en un lugar estratégico en el parque principal del municipio, con el objetivo de atraer clientes visitantes fuera del municipio de Tabio.

Fue allí donde nació la idea de ofrecer menús especiales para los fines de semana y menús caseros de lunes a viernes para atraer a los clientes locales. Los productos de la empresa están elaborados con materia prima de alta calidad y el espacio fue diseñado para brindar un ambiente tranquilo, con decoración típica de Italia.

En el año 2011, Piccola Itálica construyó un salón para integrar el proceso de fabricación de pan y pasta. Para ello, importaron 2 máquinas de Italia que les permitieron aumentar su capacidad de producción. En el año 2012, la empresa empezó una nueva estrategia de vender pasta cruda directamente en sus instalaciones, y luego se contactaron clientes de otros para ofrecer los productos.

En 2014, Piccola Itálica busca atraer más clientes mediante show de música en vivo para los fines de semana con el objetivo de dar un valor agregado al restaurante. En el mismo

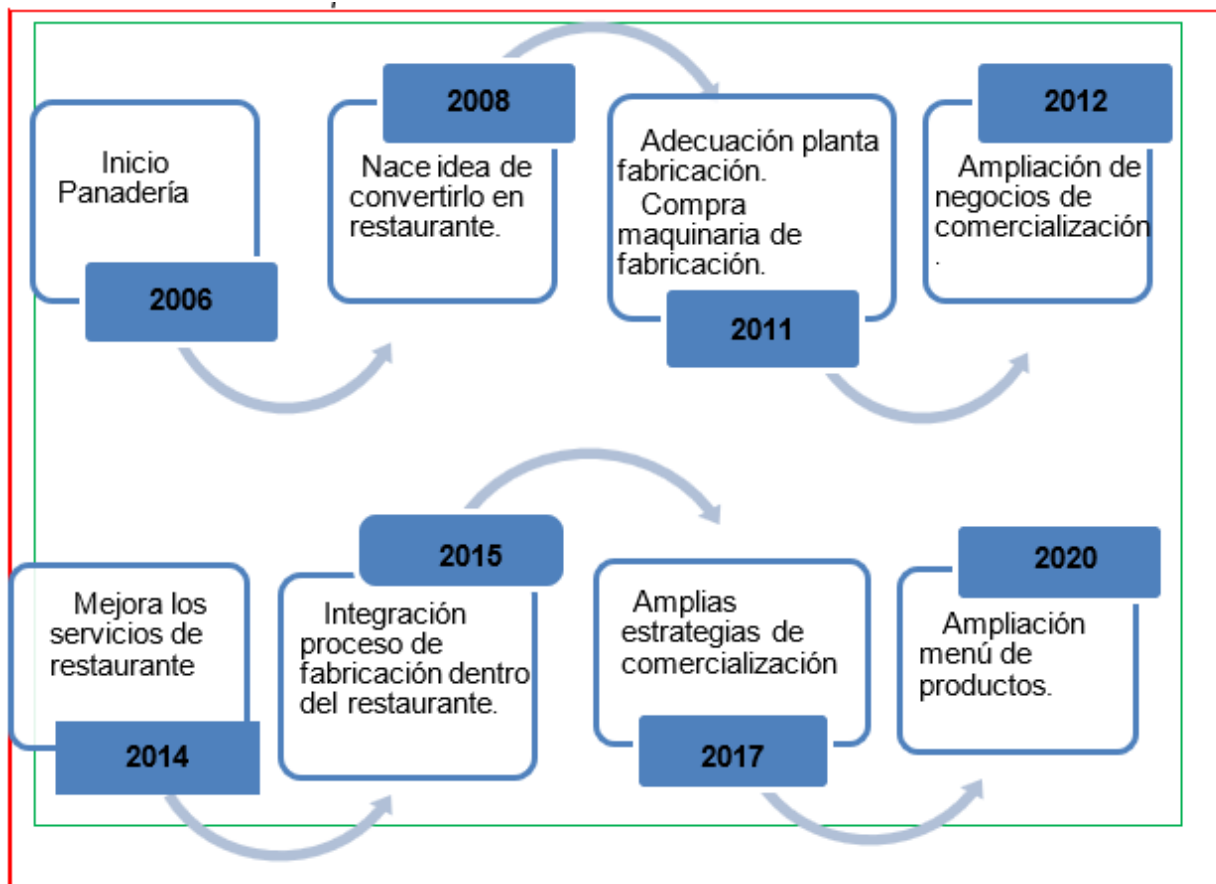
año la empresa se convirtió en una sociedad y se integró el proceso de fabricación dentro del restaurante, lo que permitió reducir costos y generar una estrategia de marketing para que los clientes pudieran apreciar el proceso de elaboración de los productos.

En el 2017, la empresa desarrollo nuevas estrategias de venta de pasta para clientes indirectos, extendiendo la marca y sus productos a nivel local, que ofrecían mayor variedad de alternativas, como la combinación de pasta con alimentos vegetarianos.

En la actualidad la de empresa Piccola Itálica es clasificada como Unipersonal y se encuentra regida por la ley 222 de 1995, tiene como actividad económica 5611 expendido a mesa de comidas preparadas. Se conforma de 5 empleados, los cuales tienen diferentes funciones para desarrollar las labores del restaurante, así mismo, se encuentra con registro tributario en cumplimiento legal para su contabilidad, impuesto sobre la renta, Impuesto al consumo, Impuesto de industria y comercio, registros contables según decreto reglamentario 2649 de 1993 regula detalladamente los registros y libros de contabilidad mencionado en el artículo 123 a 135, entre otros.

FIGURA 1.

Reseña histórica de la empresa Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, hechos históricos Piccola Itálica.

Portafolio de Servicios

Servicios de mesa (Restaurante)

Platos Italianos

- ✓ Spaghetti: Fettuccine y linguine
- ✓ Lasaña: Pollo, carne y mixta
- ✓ Canelones: Pollo, carne, espinaca y ricota
- ✓ Raviolis: Pollo y carne

Platos Típicos.

- ✓ Menú tradicional. Crema de espinacas, arroz, carne, pollo, osobuco, albóndigas
- ✓ Ensaladas: Verduras, Gourmet.
- ✓ Vinos: Negros y Blancos.

Contexto del Objeto de Estudio

Análisis del Macroentorno (Políticos económicos, sociales, tecnológicos, ambiental y legal).

Para la realización del contexto se contempla desde la perspectiva del macro entorno con los factores políticos, económicos, sociales, ecológicos, legales, PESTEL. Una forma que permite evaluar, analizar y establecer la manera en que la compañía responde a cada situación desde la parte estratégica actual que aborde cada elemento dentro de su planeación.

Matriz de evaluación de factores políticos.

TABLA 1.

Análisis del Contexto Externo

	Factor	Detalle	Impacto	Importancia
Políticos	Cambio de gobiernos	Los programas de gobierno se adecuan a las necesidades de los pequeños negocios.	Positivo	Importante
	Políticas de recuperación económica	Se plantean políticas que incentiven el consumo	Positivo	Importante
	Incertidumbres fiscales	Se plantean nuevas reformas que pueden afectar al sector de alimentos.	Negativo	Muy Importante
	Políticas para los sectores de alimentos	Se plantean políticas de importaciones que afectan al sector de alimentos	Negativo	Importante

Económicos	Recuperación proyección económica	Producto interno bruto PIB crecimiento.	Positivo	Importante
	Aumento índice al consumidor	Variación en los precios de consumo	Negativo	Importante
	Aumento de desempleo	Tasa de desempleo	Negativo	Importante
	Divisa	La devaluación del peso frente a la moneda del dólar.	Negativo	Importante
Sociales	Cambios de hábitos de consumo	Las personas pidan servicio de restaurante a domicilio	Negativo	Importante
	Baja Interacción cultural	Las personas están latentes para prevenir cualquier tipo de contagio.	Negativo	Muy Importante
	Paros	Afectaciones en las vías que afecten la llegada de alimentos a las regiones.	Negativo	Importante
Tecnológicos	Tecnologías emergentes	Cambios en formas de pago, medio electrónico.	Positivo	Importante
	Interacciones y comunicaciones	Mecanismos de digitación que facilitan la comunicación.	Positivo	Importante
	Nuevas maquinarias	Nuevas tecnologías en maquinaria, Inteligencia artificial, que aumentan la	Positivo	Muy Importante

		productividad mediante el análisis de la información.		
Ambientales	Cambios ambientales	Variación de los climas, aumento de temporada de lluvias.	Negativo	Importante
	Políticas ambientales	Desaparición de material contaminante. Plásticos.	Positivo	Importante
	Reestructuración de infraestructura del Municipio.	Cambios de acueducto de la zona.	Negativo	Muy Importante
Legales	Nuevas reglamentaciones	Impuestos al consumo de nuevos alimentos, licencias, permisos.	Negativo	Importante
	Normativa sostenibilidad y desarrollo	Nuevas reglamentaciones para el desarrollo empresarial.	Negativo	Importante

Fuente. Elaboración propia del alumno, factores macroeconómicos

Análisis del Microentorno (Administrativo, financieros, mercadeo, tecnológico).

Para la realización del contexto interno se contempla desde la perspectiva de los factores administrativo, financiero, mercadeo, tecnológico. Un análisis que permite identificar los elementos esenciales a nivel interno que son importantes para que la compañía responda a cada situación desde la parte estratégica que aborde cada elemento dentro de su planeación.

TABLA 2.

Análisis del contexto interno de la empresa Piccola Itálica

Análisis del Contexto Interno	
Administrativo Creación de estructura organizacional. Asignación de recursos para los planes de mejora Capacitación al personal Generación Ambiente Laboral	Tecnológico Proceso artesanal Asignación de recursos para sistemas de información Simplicidad de la información para el manejo de herramientas sistemáticas
Financieras Políticas de manejo de flujo de caja Ajustes de compra de materia prima Asignación de presupuestos de ventas Mejoramiento de costos de productos Políticas de endeudamiento	Mercadeo Diferenciación de menú por tipo de mercado Categorización de productos y servicios Reconocimiento y experiencia Identificación de nuevos mercados

Fuente. Elaboración propia del alumno con base en la información de la empresa Piccola Itálica.

Diagnóstico MMGO para Piccola Itálica

Para realizar el diagnóstico estratégico de la empresa Piccola Itálica, se utiliza la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones, elaborada por la Universidad EAN, que permite evaluar cada una de las áreas según su situación actual, examinando factores administrativos, económicos y estratégicos, entre otros. De esta manera, se obtiene un resultado que sirve como base para el análisis con el objetivo de identificar las necesidades en las áreas más representativas y abordar el plan de acción.

El diagnóstico se aplicó a la gerente de la empresa Piccola Itálica durante los meses de octubre y noviembre de 2022, utilizando la matriz del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) y el método cuantitativo. Este método evalúa las variables de descriptores y estadios, asignado una puntuación de acuerdo al estado actual en el que se encontraba cada componente de la empresa, lo que permitió obtener una calificación final por componente y seleccionar las áreas más representativas y críticas para el negocio.

El gráfico 1 presenta los resultados integrales del diagnóstico realizado, que permite observar la calificación de cada una de los componentes. De igual manera se describen los análisis realizados a partir de los resultados obtenidos en las gráficas 2 a la 15.

Según los resultados obtenidos en el informe Integral, tal como se muestra el gráfico 1, se observa que los componentes más representativos con calificación baja, son: **Estructura organizacional** con un puntaje de **9,77**, seguido del **Análisis del entorno** con un puntaje de **10,65**. Luego continúa **Direccionamiento estratégico** y la **Responsabilidad Social** con una puntuación de **12,50**. Esto permite analizar que el negocio se encuentra creado de manera informal, es decir, que no cuenta con una estructura organizacional y estratégica ordenada. Estas áreas deben fortalecerse para la dirección y definición documental de una estructura ordenada.

En la matriz MMGO, se evaluaron 14 de los 16 componentes debido que la empresa no realiza importaciones y exportaciones. Siendo un negocio que funciona como restaurante,

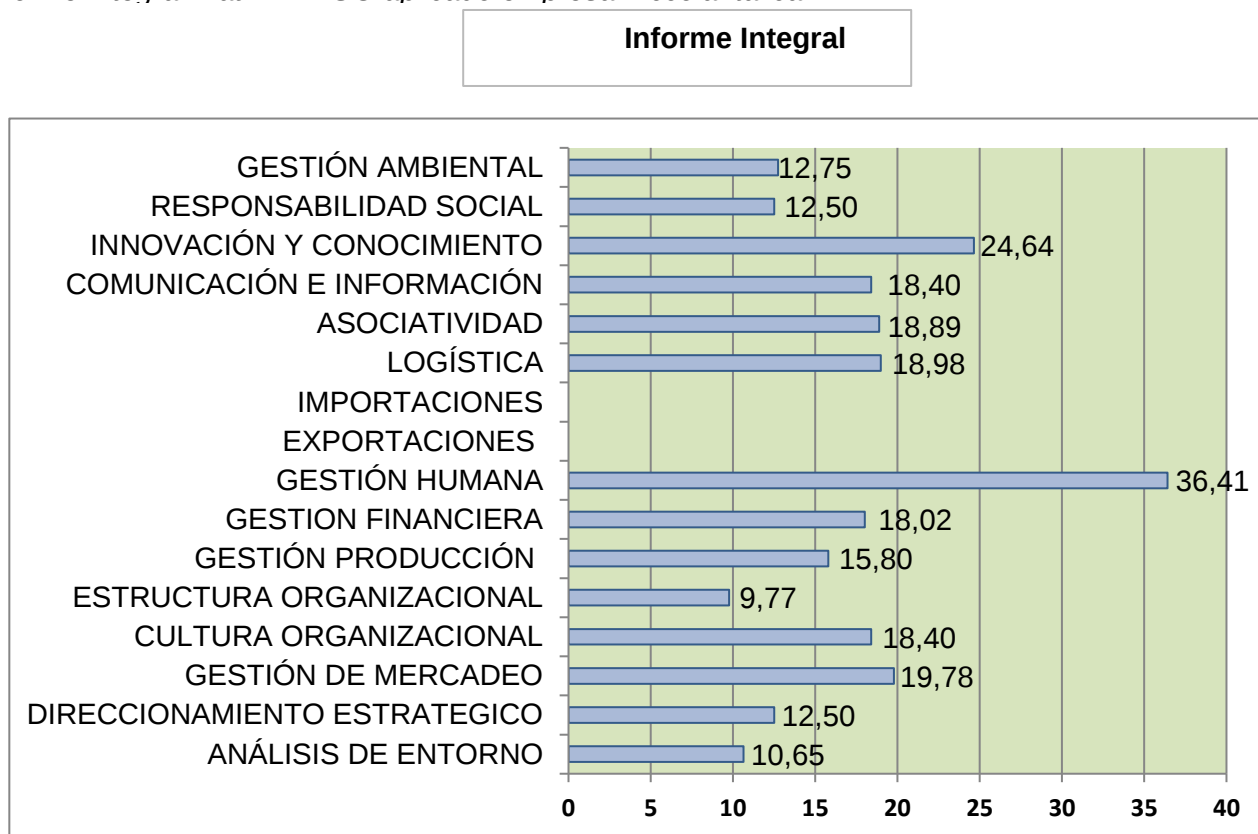
estos componentes no aplican porque su operación no tiene alcance dentro de sus actividades, servicios, materia prima, insumos, ni bienes para ser contemplados en esta evaluación.

Gracias al análisis realizado, se puede observar en el gráfico 1, que la mayoría de las áreas tiene un resultado por debajo de 20, es decir que pertenece al estadio No. 1 según las rutas definidas por el Modelo de Modernización para la Gestión de la Organizaciones, el cual se encuentra muy orientado a tareas diarias según suceso, con poca documentación, sin lineamientos claros, mercados sin investigación, con cumplimiento mínimo normativo, y sin una estructura conformada de manera formal que afecta la planeación para el desarrollo de las operaciones. Estos resultados pueden ser asociados al tamaño de la empresa y tipo de negocio porque no tiene suficiente información al respecto.

Sin embargo, en los resultados obtenidos se observa que los componentes Innovación y Conocimiento y Gestión Humana tiene una puntuación por encima de 20 puntos, esto debido a que, por ser un tipo de negocio de servicio, sus prioridades las enfocan en mejorar el producto y realizar cambios según las necesidades. De igual forma, en la parte de personal son conscientes del recurso y del impacto que tiene para el negocio, por lo tanto, tiene planes de reconocimientos que motivan al personal, condiciones seguras y planes de bienestar, entre otros.

GRÁFICO 1.

Informe Integral matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



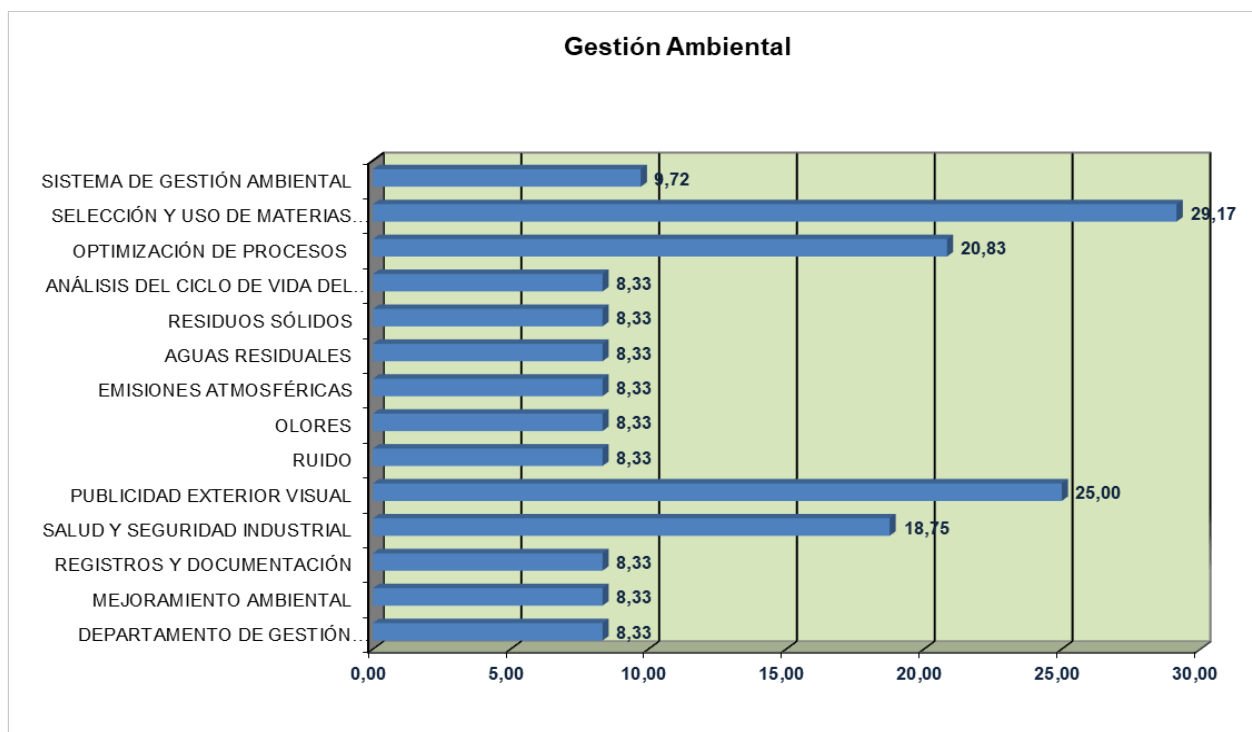
Fuente. Elaborado por alumno, Informe integral del diagnóstico de la empresa Piccola Itálica.

Análisis por Áreas

Gestión ambiental

GRÁFICO 2.

Análisis Gestión Ambiental matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Gestión Ambiental según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

En este factor ambiental se observa según informe integral del gráfico 1 que la puntuación general es de 12,75, es decir que se ubica en estadio #1, debido a que la empresa no cuenta con una estructura documental y un sistema de gestión ambiental como se observa en la figura 2. De igual manera no cuentan con los conocimientos necesarios para desarrollar programas y planes que definan compromisos y responsabilidades en pro de la gestión ambiental. La información que se tiene definida es para cumplimiento legal únicamente. Teniendo en cuenta cada uno de los elementos evaluados es un factor que puede generar oportunidades para la mejora, sin embargo, no es de prioridad para este tipo de negocio debido a que se tienen expectativas diferentes para la organización.

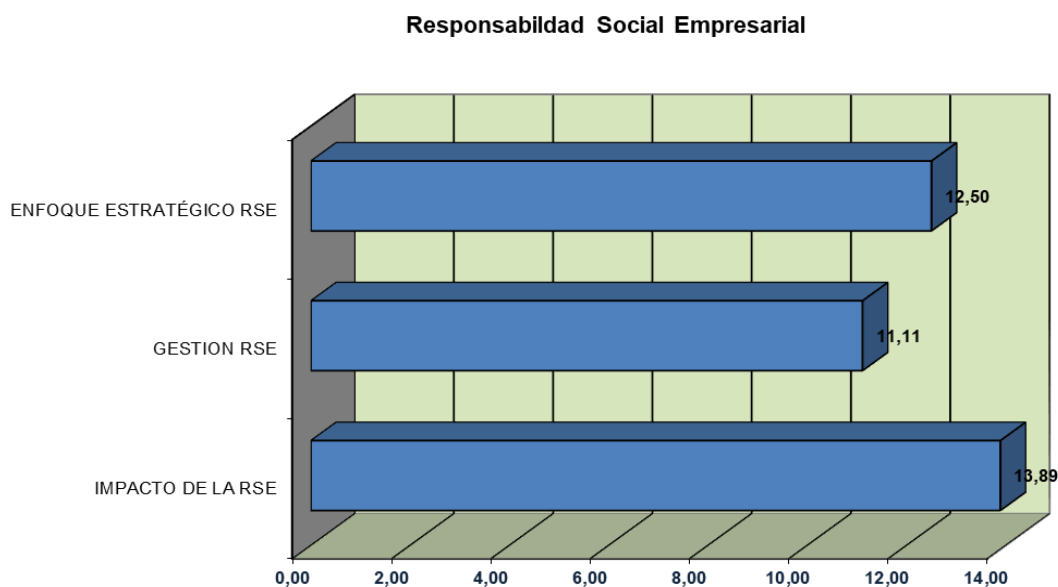
Problemas y potencialidades.

No existe documentación al respecto e información necesaria y compromiso frente a los diferentes factores que hacen parte de un sistema ambiental, que les permita desde sus actividades generar un enfoque de responsabilidad y con principios basados en contribuir a la mejora del medio ambiente.

Responsabilidad social empresarial

GRÁFICO 3.

Análisis del entorno de responsabilidad social empresarial matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico responsabilidad social empresarial según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

En este aspecto según informe integral del gráfico 1, se observa una puntuación general de 12.5, que ubica a Piccola Itálica en un estadio #1, debido al bajo enfoque de responsabilidad social que desarrollan, porque es un negocio pequeño que no tiene definido normas administrativas para la toma de decisiones en el entorno corporativo, de manera responsable que permitan generar valor en la empresa.

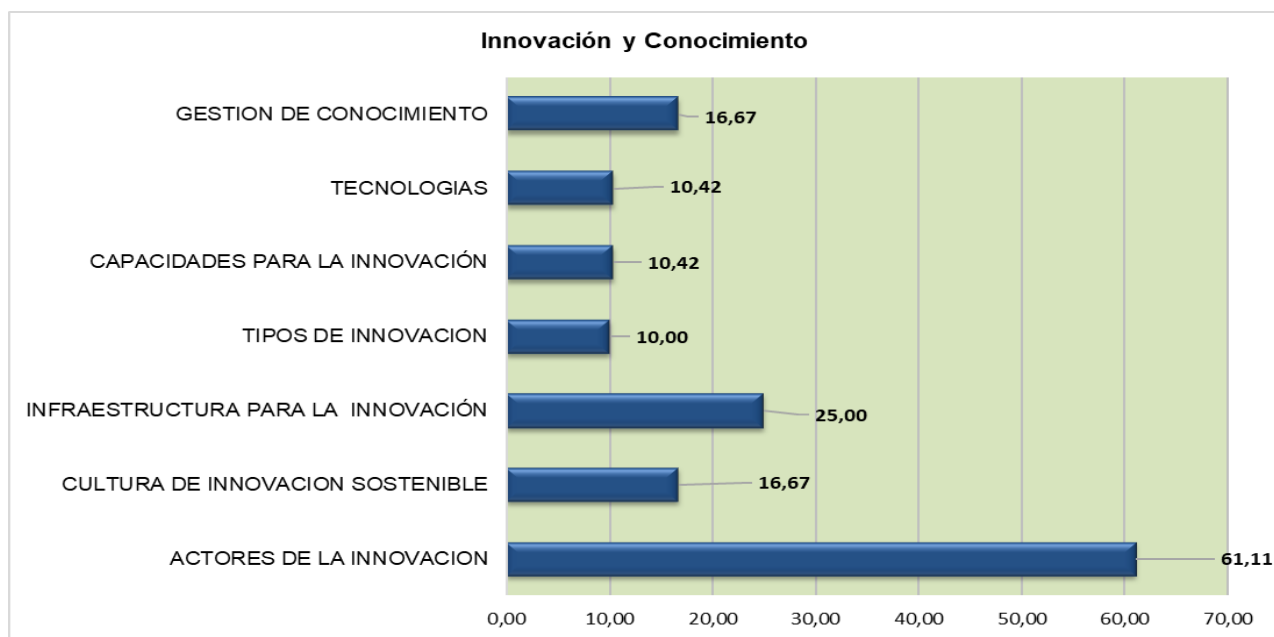
Problemas y potencialidades.

No se encuentra una política definida por la compañía con sentido social que pueda ser enmarcada para definir los planes y los elementos que son esenciales para lograr una participación con mayor profundización.

Innovación y conocimiento

GRÁFICO 4.

Análisis Innovación y Conocimiento matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Innovación y Conocimiento según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis:

En este aspecto según informe integral del gráfico 1, se observa una puntuación general de 24,64 ubicándose en el estadio #1. Algunos componentes como lo son: Tecnologías, tipos de innovación, capacidades para la innovación, tienen una puntuación de 10 puntos como se ve en el gráfico 4, debido a que la empresa carece de proyectos de innovación porque su enfoque está concentrada en atender las necesidades de los clientes actuales, y no tiene mecanismos de orientación para la atención de necesidades y expectativas con un enfoque de innovación basados en la estructura del conocimiento y la investigación de nuevas ideas que conlleven a mejorar de manera positiva proceso o el producto.

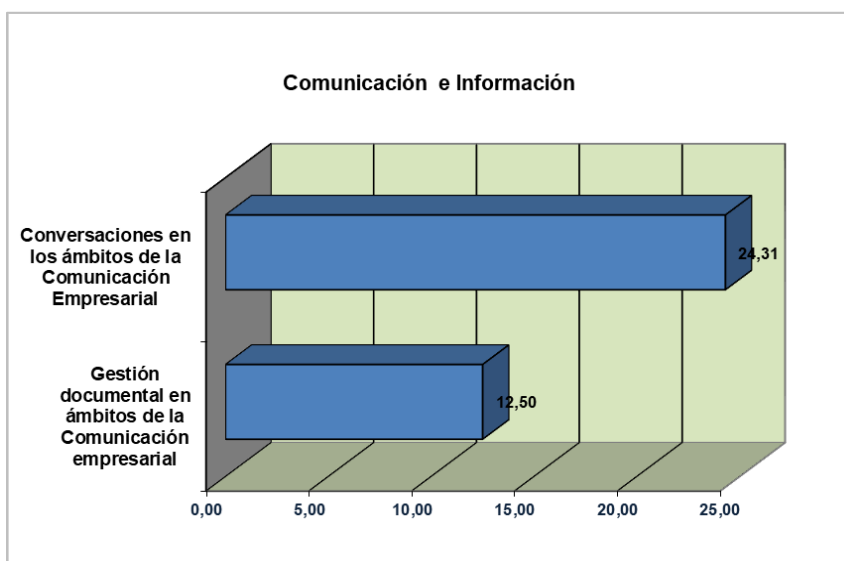
Problemas y potencialidades.

No contar con principios y enfoques de mejoramiento que permitan trazar un camino para potencializar las capacidades de desarrollo de manera transversal en todos los procesos operativos, servicios, administrativos etc.

Comunicación e información

GRÁFICO 5.

Análisis Comunicación e información matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Comunicación e Información según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

Según informe integral del gráfico 1, el componente de comunicación e información obtuvo una puntuación total de 18,40, la cual lo ubica en el estadio #1. No obstante, se observa que la gestión documental en ámbitos de la comunicación empresarial obtuvo la menor calificación con una puntuación de 12,50, como indica en el gráfico 5.

Para mantener al personal informado, se utilizan canales como reuniones que luego son oficializadas mediante comunicados. Además, se cuenta con algunos elementos de registro para documentar la información. Sin embargo, se necesitan medidas más sólidas de comunicación para mejorar el entorno de la información tanto interno como externo.

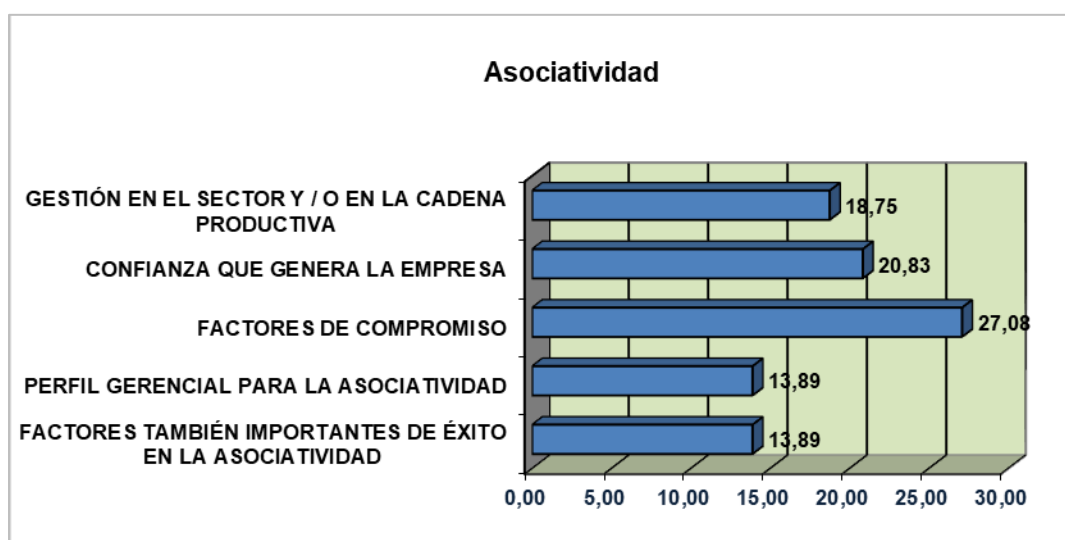
Problemas y potencialidades.

No existe una definición para la comunicación lo que dificulta que lo propuesto se ejecute según lo planeado, o que la información documentación se mantenga y se controle lo que puede generar errores en los cuales puede verse afectado el cliente de manera directa o indirectamente.

Asociatividad

GRÁFICO 6.

Análisis Entorno Asociatividad matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Asociatividad según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

Según el informe integral del gráfico 1, el componente de asociatividad obtuvo una puntuación general de 18,8, lo que lo sitúa en el estadio #1. Este resultado puede estar asociado a la forma de trabajo que utiliza el representante legal, quien tiene una perspectiva de actuar de forma independiente y con pocas opciones de trabajar conjuntamente en el sector de alimentos. En cuanto a las partes internas, proveedores sus mecanismos comerciales no son sólidos debido a que no hay alianzas conjuntas que permitan buscar beneficios para la operación. En referente a empleados y clientes, están enfocados al cumplimiento de sus obligaciones, y servicios ofrecidos. Esto se debe a la falta de confianza para generar alianzas que permitan el crecimiento del sector y de su negocio.

Como se observa en el gráfico 6, hay dos componentes con puntaje de 13. El primero es el perfil gerencial para la asociatividad, ya que al representante legal carece de un pensamiento estratégico para la diversificación y cambio, sus conocimientos se basan únicamente en la experiencia y no se enfoca en soluciones conjuntas para fortalecer el sector. El segundo componente son los factores importantes de éxito en la asociatividad, debido a la falta de una plataforma de información y la influencia limitada para abordar estrategias de participación empresarial. Esto impide la apertura para involucrar a los gremios y organizaciones y fortalecer así las alianzas entre el sector con el fin de lograr objetivos comunes.

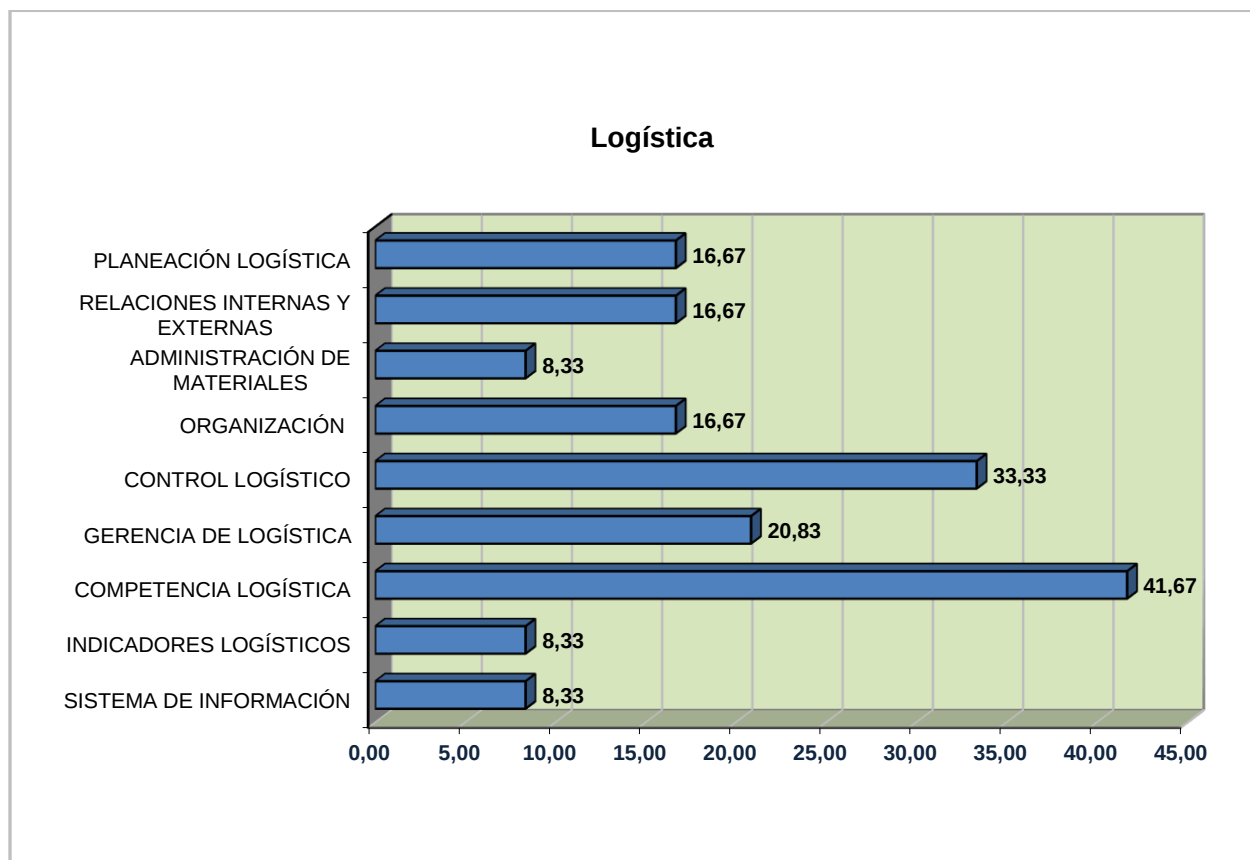
Problemas y potencialidades.

Debido a que la dirección de la empresa está en manos del mismo dueño, no se observa una apertura en la comunicación y la búsqueda de influencia que permita generar estrategias conjuntas de crecimiento del sector. Esto impide la obtención de beneficios mutuos con los demás competidores.

Logística

GRÁFICO 7.

Análisis Entorno Logística matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico logístico según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

Según el informe integral del gráfico 1, se observa una puntuación general de 18,9 en el componente de logística, ubicándose en el estadio #1. Sin embargo, en el grafico gráfico 7 se identifican descriptores como administración de materiales, indicadores logísticos y sistemas de información con una puntuación de 8.33. Anqué cuentan con metodologías sencillas de control y manejan sus inventarios con herramientas básicas, la información que manejan es muy informal.

Por otro lado, se observa una puntuación de 16.67 en los descriptores de relaciones internas y externas, organización y planeación logística. Aunque cuentan con métodos de planeación sencillos para la estimación de la demanda y lo que tienen definido para las solicitudes de compra se fundamentan en un histórico de ventas, no cuentan con otras variables que pueden afectar la operación.

Entre los aspectos positivos evaluados en el gráfico 7, se observa que la competencia logística, control logístico y gerencia logística tienen un puntaje mayor de 20. Cuentan con información de proveedores, manejo de inventarios y responsables de las compras, aunque no se encuentran integrados, tiene conocimiento de acuerdo al funcionamiento del negocio.

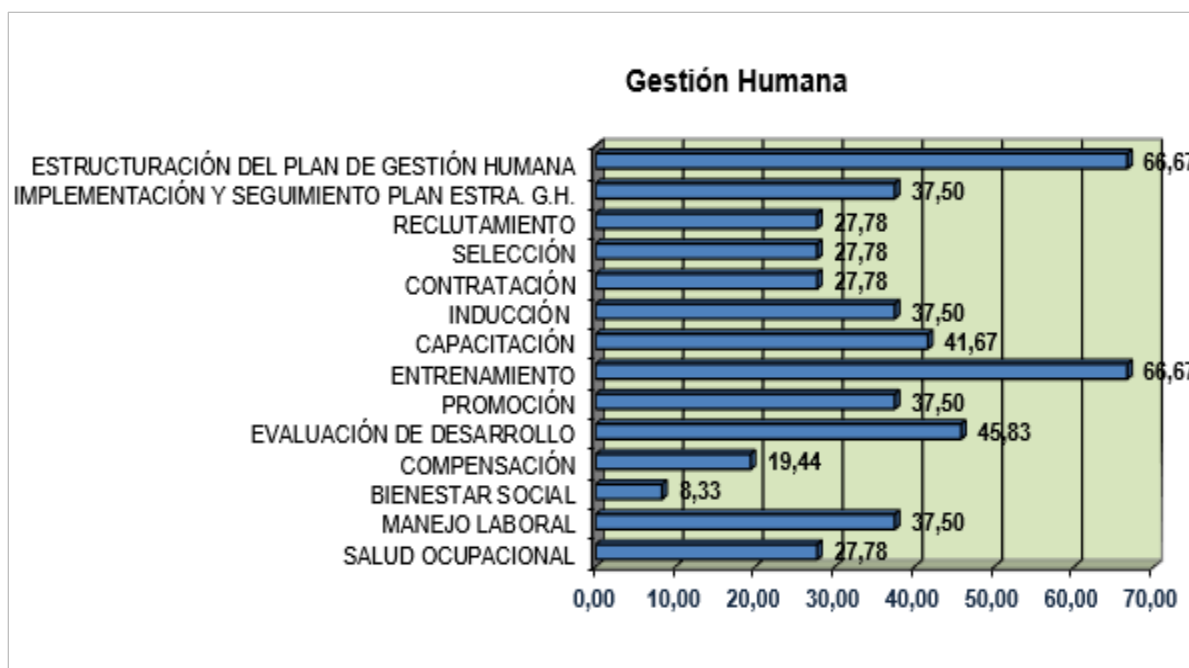
Problemas y potencialidades.

En a los problemas identificados, se destaca la falta de un mecanismo documentado para integrar la planeación de inventarios y la demanda, lo que afecta la efectividad en su operación. Por lo tanto, es importante que se implementen herramientas y controles que permitan optimizar la gestión de inventarios y la toma de decisiones en la planificación logística.

Gestión humana

GRÁFICO 8.

Análisis Entorno Gestión Humana matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Gestión Humana según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

Según informe integral del gráfico 1, se observa una puntuación de 36,41 ubicándose en el estadio #2. Este factor del área de gestión humana se encuentra como fortaleza para la empresa, debido a que sus componentes cuentan con más información y su enfoque es más representativo hacia la gestión del personal. Mediante un plan de gestión humana se incorporan elementos de selección, políticas encaminadas a mejoramiento de necesidades, capacitaciones, sin embargo, se observa en el gráfico 8 una baja puntuación en la parte de bienestar social con calificación de 8,33, es decir que es un factor a fortalecer dentro de las políticas de gestión humana que ayude a darle mayor cobertura a todo el proceso.

Problemas y potencialidades.

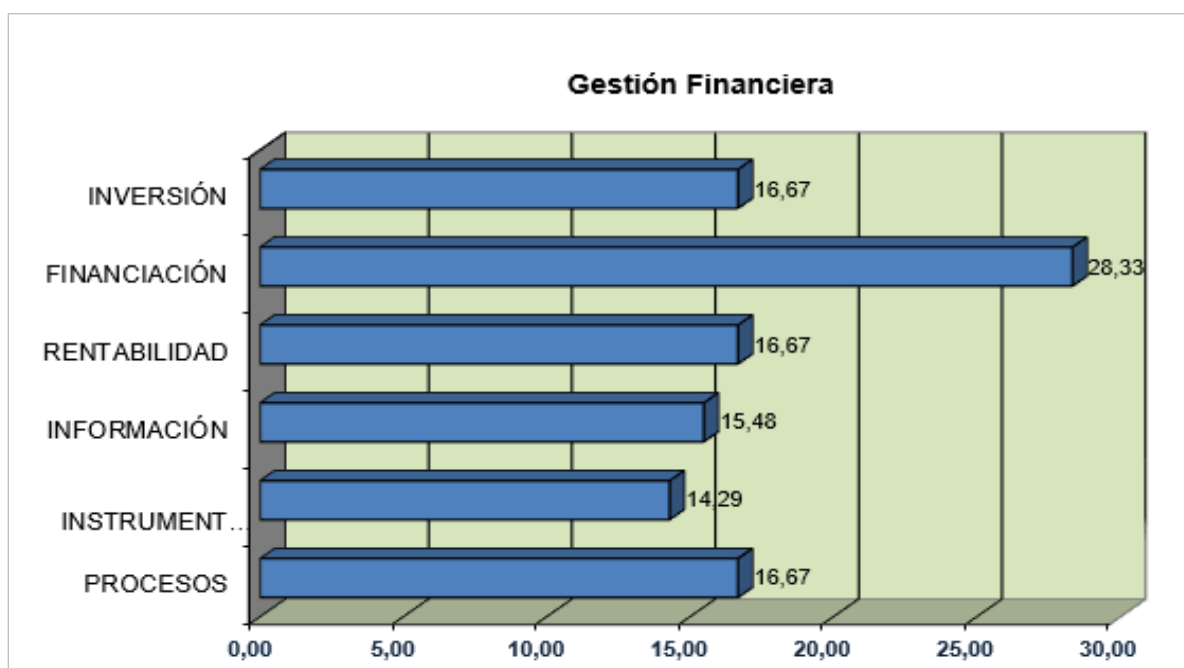
Aunque este negocio no cuenta con gran cantidad de personal, se recomienda que la empresa continúe fortaleciendo sus políticas de gestión humana, en todos sus descriptores

empezando con bienestar social y continuando con los demás para asegurar el compromiso y la satisfacción de su personal.

Gestión financiera

GRÁFICO 9.

Análisis Entorno Gestión Financiera matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Gestión Financiera según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

En el área de gestión financiera, el informe integral del gráfico 1, muestra que el puntaje general es de 18,02, ubicándolo en el estadio #1, Esto se debe a que cuenta con una estructura de planeación financiera limitada y las estrategias de inversión, presupuestos y costos se basan en un comportamiento línea, es decir que la información que lo compone es informal por lo tanto no hay análisis detallado de lo que puede afectar los cambios. Sus apalancamientos se soportan en el manejo de liquidez y su poca experiencia en el manejo de

inversión no permite dimensionar los aspectos para trabarlos. Por lo tanto, es conveniente definir una planeación financiera que permita trazar el horizonte para fortalecer sus procesos para generar valor de sus inversiones.

Según el gráfico 9, el factor que obtuvo el puntaje más bajo fue el de instrumentos, con una puntuación de 14.2. Esto se debe a que su método de costos es informal, lo que dificulta la obtención de información debido a que se maneja de forma manual, sin herramientas que faciliten su análisis. Por lo tanto, es necesario fortalecer las herramientas sistemáticas para contemplar el análisis de variables como precio, oportunidad, costos, entre otros.

Además, en cuanto a los indicadores, no tiene un objetivo acorde con la dirección del negocio, lo que no permite tomar decisiones oportunas según los resultados. Por lo tanto, es fundamental establecer objetivos claros y precisos para los indicadores, que permitan medir el desempeño del negocio y tomar decisiones estratégicas acertadas.

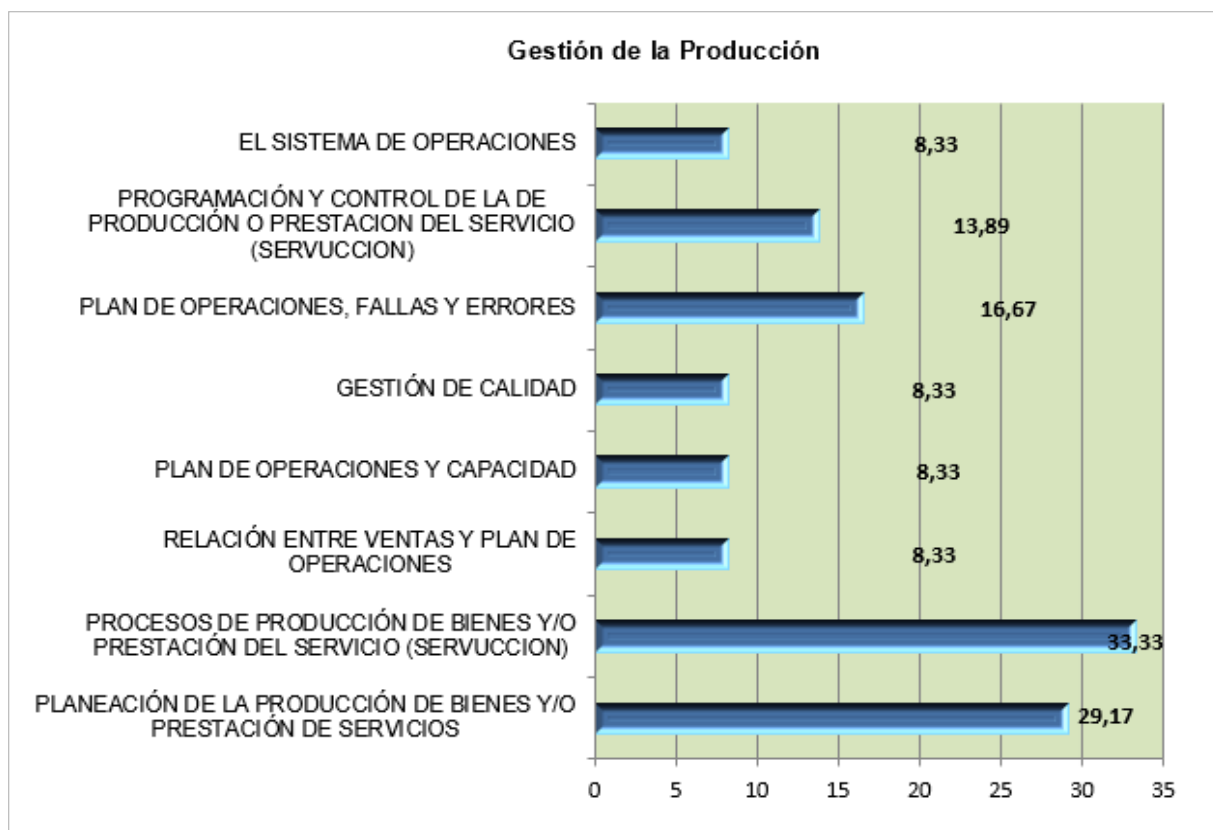
Problemas y potencialidades.

La falta de una herramienta tecnológica que permita llevar una contabilidad sistemática y detallada afecta negativamente la revisión oportuna de los costos y gastos en la operación. Esta situación puede limitar la capacidad de tomar decisiones informadas en el negocio y dificultar la identificación de áreas de mejora y oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, es importante considerar la implementación de una herramienta tecnológica que permita llevar una contabilidad detallada y sistemática, lo que permitiría tener una mejor gestión financiera y tomar decisiones más acertadas.

Gestión de la producción

GRÁFICO 10.

Análisis Entorno Gestión producción matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Gestión de la Producción según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

En cuanto a este aspecto, se puede observar en el informe integral del gráfico 1, que el puntaje total obtenido es de 15,80, lo cual lo ubica en el estadio #1. Esto se debe a que algunos de los componentes presentan poca información, como es el caso del sistema de operaciones, la gestión de la calidad, el plan de operaciones de calidad, la relación entre ventas y el plan de operaciones.

Además, la deficiencia en los recursos tecnológicos y la falta de controles en el proceso, procedimientos y manuales de operación, genera pérdida de información importante y afecta de manera directa la planeación de los pedidos. Esta situación puede limitar la capacidad de operar de manera eficiente, lo que puede generar impactos negativos en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Es fundamental implementar controles adecuados en los procesos, contar con manuales de operación y procedimientos claros, mejorar la gestión de calidad y la planeación de las operaciones para lograr una gestión más efectiva del negocio y así alcanzar niveles más altos de calidad en el servicio ofrecido.

Problemas y potencialidades.

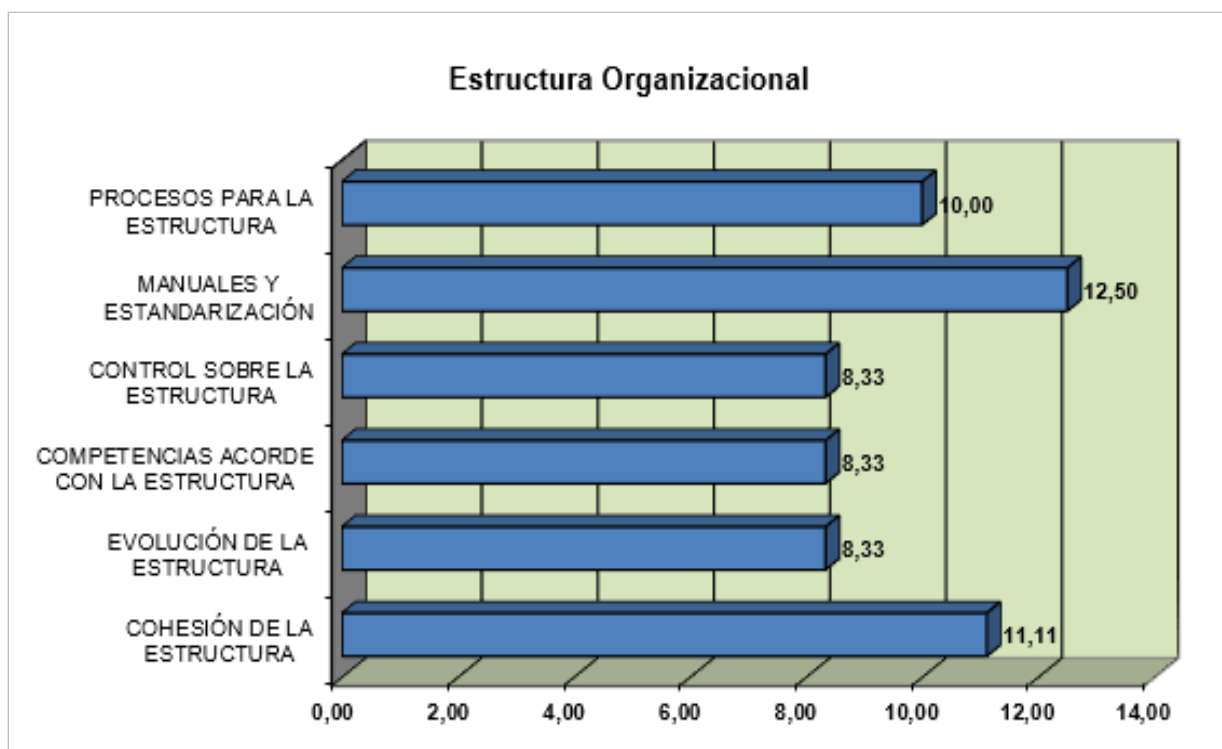
Uno de los problemas identificados es la manera manual de programar las ordenes de producción, la ausencia de herramientas tecnológicas para el análisis de los procesos, procedimientos y manuales de operación que permita la estandarización de los procesos y controles de calidad de productos y servicios.

Esta situación puede generar dificultades en la gestión de los procesos de producción, afectar la calidad del servicio ofrecido y limitar la capacidad de tomar decisiones informadas en el negocio. Sin embargo, la implementación de herramientas tecnológicas y la estandarización de los procesos pueden representar una gran parcialidad para el negocio.

Estructura organizacional

GRÁFICO 11.

Análisis Entorno Estructura Organizacional matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Estructura Organizacional según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

Se observa en el informe integral del gráfico 1, que el puntaje total obtenido es de **9,77**, lo cual lo sitúa en el estadio #1. Esta calificación presenta una oportunidad de mejora significativa, ya que no cuenta con una definición clara de procesos para su planificación, ni una definición clara de responsabilidades, manuales de operación o procedimientos que permitan estandarizar y definir las actividades necesarias para la operación. Debido a esto, se considera que este entorno debe ser contemplado como una oportunidad para trabajar en la organización, lo que permite definir las operaciones de manera más estratégica, tanto en la producción como en la venta de productos. La falta de lineamientos claros hace que todo se maneje de manera informal, lo que puede afectar la eficiencia en la producción.

Con base a este análisis surge la necesidad del representante de abordar esta situación de manera organizada, se propone realizar un trabajo que pueda brindar respuestas para atender esta situación de manera efectiva.

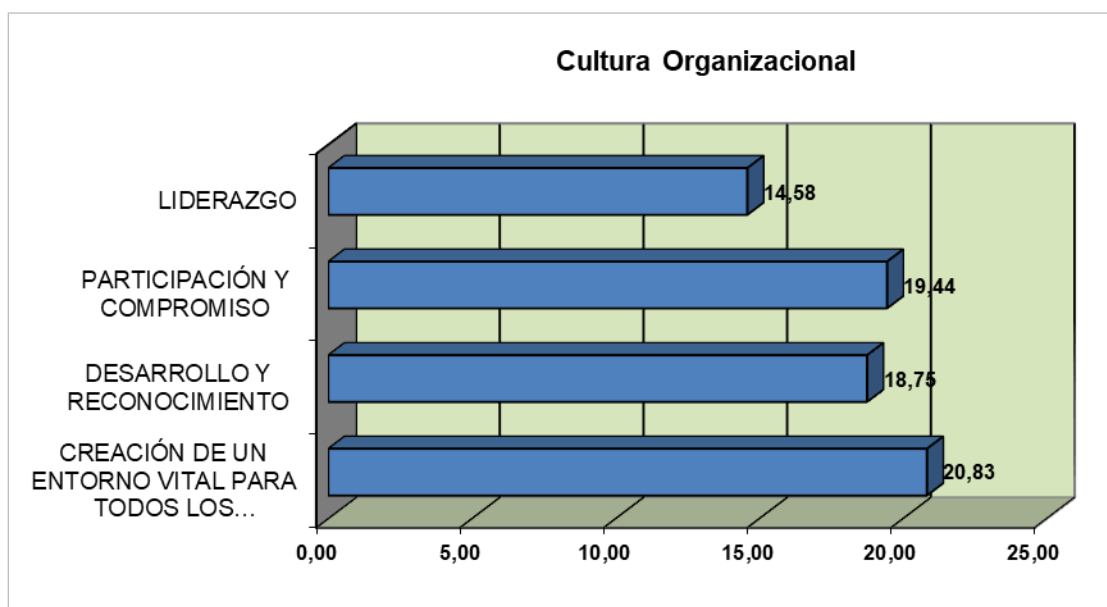
Problemas y potencialidades.

Uno de los problemas identificados en el negocio es la falta de una estructura documental definida que permita la operación de las actividades de manera organizada. La ausencia de esta estructura implica que no se han definido lineamientos claros para llevar a cabo las tareas de acuerdo con las responsabilidades. Como consecuencia esto afecta la eficiencia de la producción y la ejecución de tareas para el cumplimiento de los objetivos. Por otro lado, se identifica una potencialidad en la oportunidad de definir esta estructura documental, lo que permite establecer procesos claros y estandarizados que optimicen la operación y la eficiencia del negocio.

Cultura organizacional

GRÁFICO 12.

Análisis Entorno Cultura Organizacional matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Cultura Organizacional según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

En cuanto al análisis del área de cultura organizacional, se observa según el informe integral del gráfico 1, una calificación total de 18,40, es decir que se ubica en el estadio #1. El gráfico 12 muestra que uno de los componentes más bajos es la parte de liderazgo. Esto se debe a que el dueño del negocio es la persona que maneja toda la operación y al ser un negocio pequeño con solo 5 colaboradores, el funcionamiento es de manera informal. Debido a esto, no se ve un desarrollo en los colaboradores ya que les hace falta empoderamiento para realizar cada actividad. Sin embargo, se identifica oportunidad en el desarrollo de un liderazgo participativo y empoderar a los colaboradores para que puedan tomar decisiones y responsabilidades en sus áreas de trabajo. Esto no solo mejora la cultura organizacional si no también el ambiente laboral, aumentando su eficiencia en la operación del negocio.

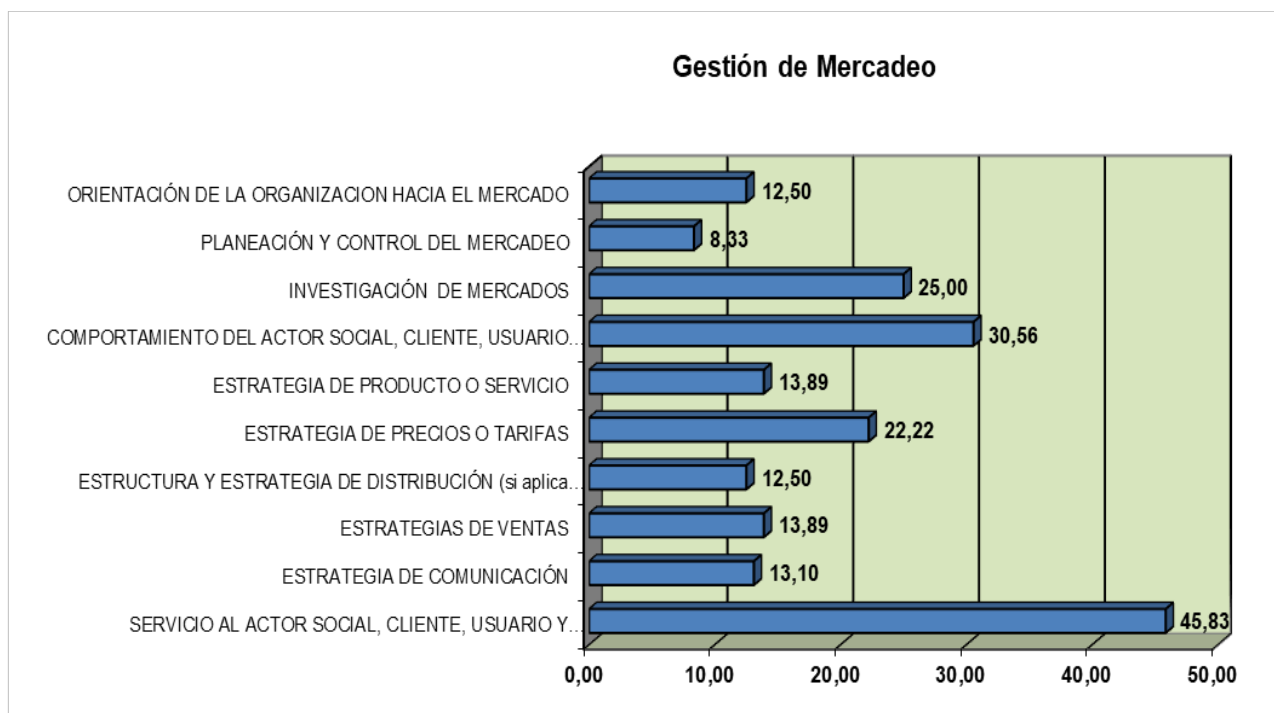
Problemas y potencialidades.

La falta de definición clara de responsabilidades en las actividades que se realizan. Esto dificulta la conformación de líderes que puedan empoderar a los colaboradores en sus funciones y generar un ambiente de trabajo. Como consecuencia, los colaboradores no poseen un liderazgo sólido lo que puede afectar la eficiencia en su producción. Sin embargo, se identifica una oportunidad para conformar líderes dentro de la organización que puedan impulsar una cultura de trabajo colaborativa y participativa. Además, la conformación de equipos de trabajo es importante para mejorar la cultura organizacional y el ambiente laboral en la empresa.

Gestión de mercadeo

GRÁFICO 13.

Análisis Entorno Gestión Mercadeo matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico de Gestión de Mercadeo según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

En el informe integral del gráfico 1, se observa que el resultado es de 19,78, lo que lo ubica en el estadio #1. Esto se debe a que el análisis de mercado es muy básico y elemental debido a la falta de herramientas de análisis de información, lo que limita su uso como fuente para la planeación estratégica. Como consecuencia de esto, en el gráfico 13 se puede observar una calificación del 8,33 en componente de planeación y control de mercadeo, lo que indica que la empresa cuenta con un plan de mercadeo informal a corto plazo, enfocada en el producto, servicio y precio. Su objetivo es atraer nuevos clientes y generar reconocimiento de marca para mantener una ventaja competitiva.

Problemas y potencialidades.

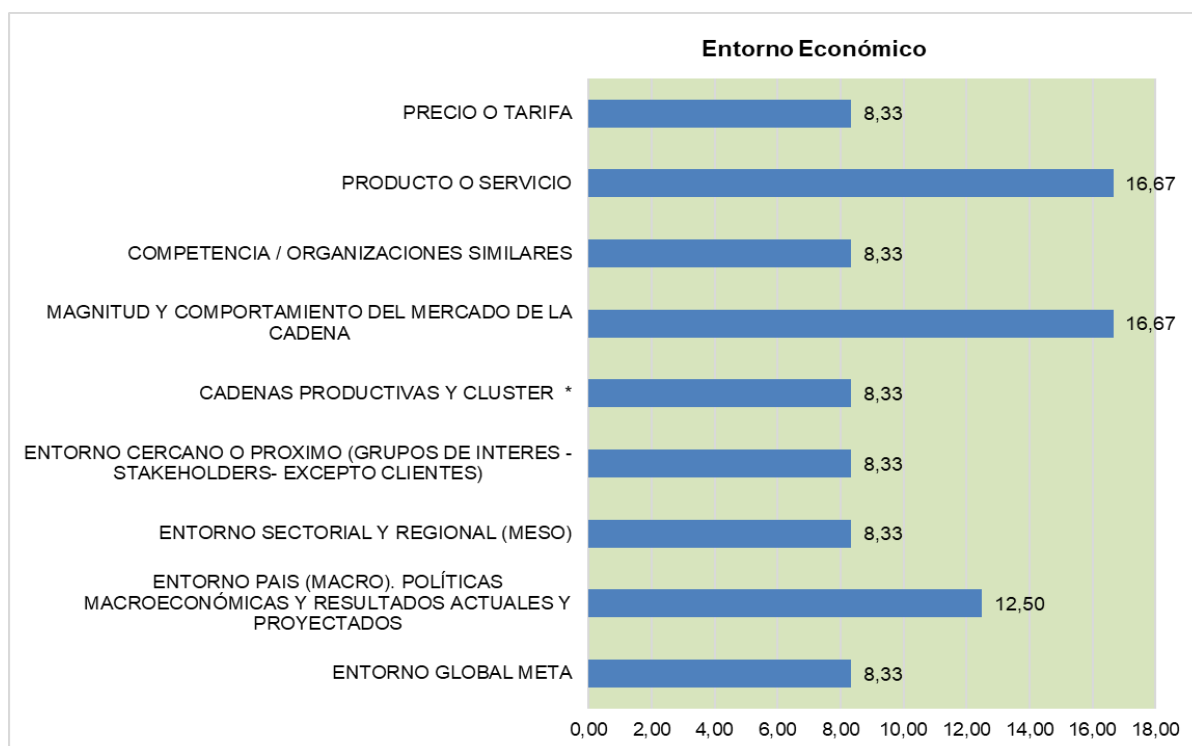
La empresa no cuenta con un análisis de mercado profundo que facilite la definición de estrategias. La investigación de mercado es insuficiente y la planeación se basa únicamente en

comportamientos de experiencia, sin tener una información consolidada y documentada que permita generar una fuente para establecer las estrategias de mercado de manera más eficaz.

Entorno económico

GRÁFICO 14.

Análisis Entorno Económico matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Entorno Económico según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

En el informe integral del gráfico 1 se observa que el resultado total es de 10.65, lo que lo ubica en el estadio #1. Esto se debe a que la información de base para los análisis de los sectores es informal y se contempla mediante espacios no planificados, como lo que se escucha en el entorno y se obtiene mediante fuentes secundarias no validadas. Debido a que es un negocio pequeño, no contemplan este tipo de factores ya que desconocen cómo los

cambios en los macroentornos pueden impactar en el desarrollo de sus operaciones.

Asimismo, la información sobre sus competidores se maneja de forma informal, aunque no se documente si la contemplan para evaluar sus precios, costos y gastos para poder fijar sus tarifas.

En el gráfico 14, se puede observar que hay varios componentes con una puntuación de 8.33, lo que representa oportunidades que pueden ser fortalecidas. Sin embargo, este componente puede ser trabajado de manera integral con la planeación estratégica para mejorar la recopilación y análisis de la información sobre el mercado y sus competidores. Esto permite tener una planificación más sólida y efectiva en el largo plazo.

Problemas y potencialidades.

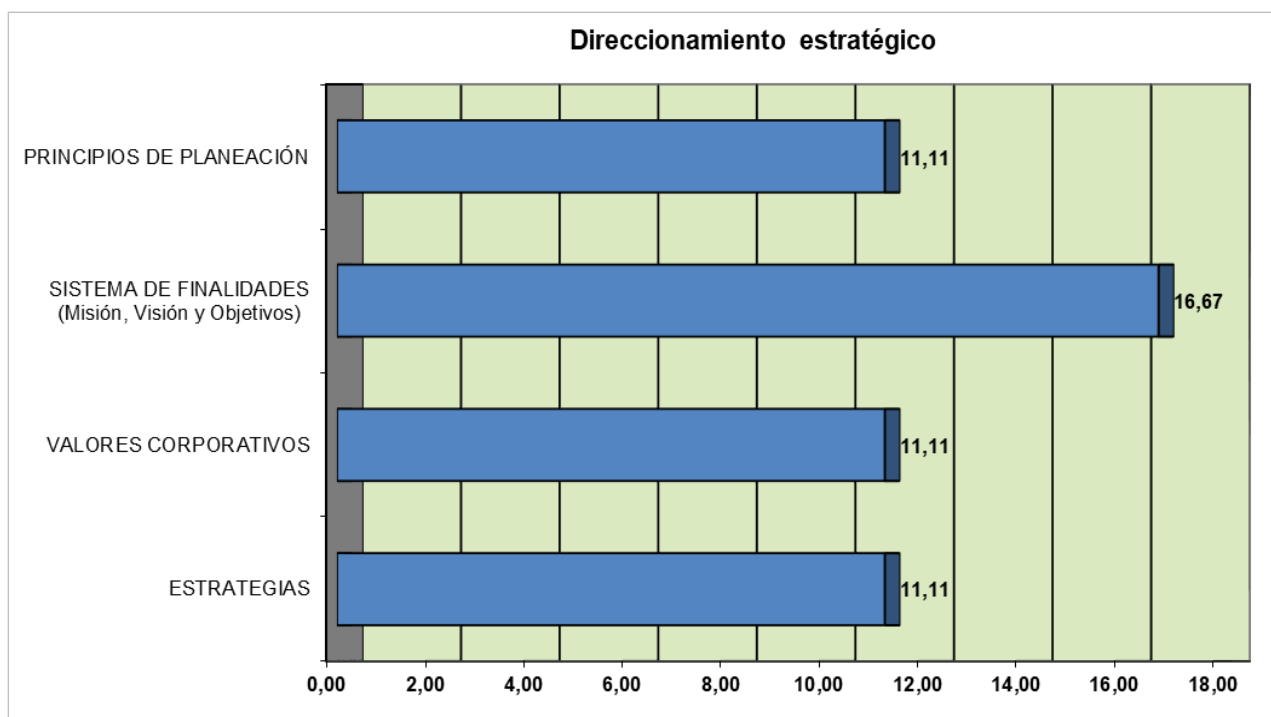
La identificación principal es que la empresa no cuenta con un análisis de información sobre el sector y el comportamiento que puede influir de forma directa o indirectamente los resultados del negocio. No existen herramientas que les permita generar un acercamiento a la información que se requiere y, por lo tanto, no se contempla estos análisis porque no se perciben como herramienta útil para la planeación estratégica.

Como resultado, la empresa la empresa se encuentra limitada en su capacidad de anticiparse a los cambios del mercado y tomar medidas para minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades. Por lo tanto, es necesario fortalecer la recolección de información para mejorar la capacidad de planeación y toma de decisiones.

Direccionamiento estratégico

GRÁFICO 15.

Análisis Entorno Direccionamiento estratégico matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, diagnóstico Direccionamiento Estratégico según información de la empresa Piccola Itálica.

Análisis.

Según el informe integral del gráfico 1, el análisis del direccionamiento se observa una calificación general de 12.50, lo que indica que pertenece al estadio #1. Esto se debe a que la compañía no cuenta con un lineamiento claro que le permita definir las estrategias para proyectar su mercado con un marco que trace sus políticas, objetivos y metas.

Según los resultados, la información para las proyecciones de compras, fabricación y ventas, es informal y básica. Esto lleva a una planeación informal, definida manualmente bajo los propios conceptos y experiencias. Además, no se ha formulado una estrategia que permita mejorar la planificación de las operaciones por la falta de definición de objetivos, lo que puede afectar los flujos de caja hasta los servicios prestados y las metas alcanzadas entre otros.

Es por esto que el representante legal ha contemplado trabajar este componente desde los descriptores de valores corporativos y sistemas de finalidades, ya que esto es fundamental

para establecer un negocio con principios de dirección y organización que brinde soluciones a las necesidades principales.

Problemas y potencialidades.

La empresa carece de lineamientos como misión, visión, principios y objetivos para definir actividades y lograr sus metas. Su enfoque es más operativo que estratégico debido a que no cuentan con el conocimiento necesario para implementar estrategias tácticas que permitan actuar con lineamientos para alcanzar objetivos. Como resultado, la empresa no cuenta con una dirección clara y efectiva para llevar a cabo sus operaciones de manera eficiente.

Análisis y Conclusiones de las Área Evaluadas.

Al analizar los resultados obtenidos a través de la matriz MMGO como se puede observar en el gráfico 1 y los análisis realizados en cada componente, se concluye que hay factores positivos, como Gestión humana con una puntuación de **36.42**, seguida de la Innovación y Conocimiento con una puntuación de **24.64**, los cuales tienen una base sólida con mayor información. Debido a la naturaleza del negocio, la empresa cuenta con una estructura que soporta las actividades para su personal y un enfoque hacia los clientes, lo que les permite buscar opciones que atiendan las necesidades de sus usuarios. Los programas con los que cuenta están diseñados para brindar un ambiente más familiar, y sus conocimientos se fundamentan en la experiencia y la fidelización de sus clientes.

Sin embargo, también se identificaron factores negativos que son los más representativos, como la Estructura Organizacional con un puntaje general del **9.77**, y el Análisis del Entorno con un puntaje de **10.65**, el Direccionamiento Estratégico con un puntaje general de **12.50**, y la Responsabilidad Social con un puntaje de **12.50**. Estos componentes son aspectos que requieren una mayor atención para profundizar en la mejora, ya que son parte del inicio para organizar la empresa. Con la definición de la estructura documental, se pueden

desprender aspectos positivos para desarrollar estrategias que fundamenten los principios para lograr un crecimiento basado en la planificación, organización y gestión. Estos componentes tienen algo en particular y es la conformación de un lineamiento direccional que se define desde los mismos objetivos, con una visión que contemple una planeación desde la base de sus estrategias, con fuentes de información que generen soportes para su desarrollo.

Es importante destacar que la empresa Piccola Itálica ha demostrado una capacidad de adaptación y perseverancia trayectoria, y que su interés en establecer herramientas para crecer organizadamente es un paso importante en su evolución empresarial. En este sentido, la definición de un plan de mejora que se enfoque en las áreas críticas identificadas en la matriz MMGO es fundamental para la consolidación y sostenibilidad del negocio.

La priorización de direccionamiento estratégico y la estructura organizacional como áreas claves dentro de las 14 áreas evaluadas, ya que estas son la base para el desarrollo de las políticas, objetivos y valores que guíen la planeación y gestión del negocio. Sin embargo, la elección de dar prioridad al análisis del entorno como factores críticos a trabajar es conveniente, ya que estos componentes permiten identificar las tendencias, oportunidades y amenazas del mercado y el entorno en el que se desenvuelve la empresa, lo que es fundamental para la definición de la estrategia y la toma de decisiones informadas.

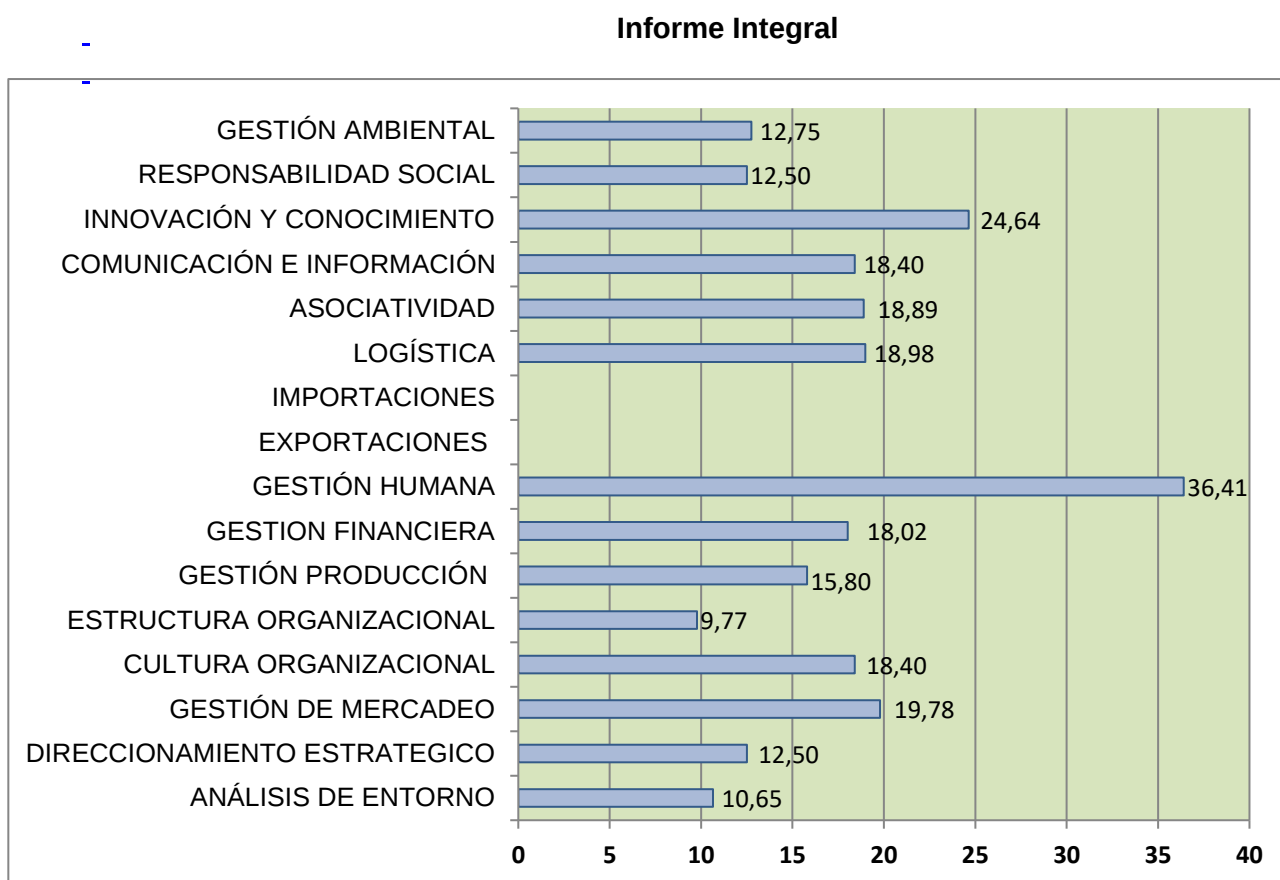
En definitiva, la definición de un plan de mejora que se enfoque en las áreas críticas identificadas y que contemple una estructura organizacional sólida y un direccionamiento estratégico claro y alineado con el análisis del entorno, será fundamental para que la empresa Piccola Itálica pueda consolidarse y crecer de manera sostenible y organizada brindando mayor competitividad.

Planteamiento y Formulación del Problema.

De acuerdo al diagnóstico realizado mediante la matriz MMGO y el gráfico 1 se observa el informe integral general de la matriz:

GRÁFICO 1

Informe Integral matriz MMGO aplicado empresa Piccola Itálica.



Fuente: Diagnóstico realizado por alumno según información de la empresa Piccola Itálica.

Después de revisar el informe Integral y analizar la Gráfica #1, se puede observar que los componentes que obtuvieron una calificación baja en la empresa Piccola Itálica son la Estructura Organizacional con un puntaje de **9,77**, seguido del Análisis del Entorno con un puntaje de **10,65**. Además, el direccionamiento estratégico y la responsabilidad social obtuvieron un puntaje general de **12.50**, lo que indica que también son áreas críticas abordar.

Teniendo en cuenta la importancia de cada uno de los componentes y la necesidad de priorizar los esfuerzos para mejorarlas, el representante legal ha seleccionado las siguientes áreas para trabajar:

- ✓ Direccionamiento estratégico (12,50).
- ✓ Estructura organizacional (9,77).

Para abordar estos componentes críticos de la organización, se ha decidido adoptar un enfoque integrado que aborde tanto el Direccionamiento Estratégico con la Estructura Organizacional. En primer lugar, se trabajará el Direccionamiento Estratégico, ya que esta será la base de información para la construcción del esquema de la estructura.

En la actualidad, este negocio opera de manera informal con una estructura lineal en la que únicamente el dueño tiene la responsabilidad de tomar decisiones, asimismo, no cuenta con un direccionamiento estratégico para llevar a cabo sus operaciones. Por lo tanto, es esencial identificar y plantear planes de acción en las dos áreas seleccionadas: Direccionamiento Estratégico y Estructural Organizacional. Estos planes deberán contribuir a establecer una estructura con direccionamiento formal, que contenga una planeación que permita orientar el desarrollo de las operaciones a corto y largo plazo.

El direccionamiento estratégico: Componente del sistema de finalidades en las que no se encuentra definido la misión, visión, objetivos y componente de valores corporativos que no se encuentran definidos los valores para la empresa Piccola Itálica que permita trazar los lineamientos para la planificación de su estrategia.

La Estructura organizacional: No se cuenta con un control de la estructura donde se revise el organigrama, el mapa de procesos, los procedimientos o manuales una definición de cargos y perfiles, control para el desempeño del proceso.

Propuesta de la Solución

Considerando el diagnóstico realizado y las áreas seleccionadas, se plantea la definición del problema en el componente de **direccionamiento estratégico y estructura organizacional**. Para identificar la causa raíz del problema, se ha utilizado la técnica de los 5 “Por qué”, la cual fue desarrollada por Sakichi Toyoda como un método sistemático de preguntas que permiten determinar las principales causas de la problemática. De la misma manera se desarrolla la matriz de evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz FODA se desarrollan de manera similar y son herramientas que facilitan el análisis estratégico para la toma de decisiones. Estas herramientas permiten la elaboración de estrategias para aprovechar las fortalezas y oportunidades, al mismo tiempo que abordan las debilidades y amenazas. A través de este proceso se han identificado una serie de acciones de mejora que permiten la definición de un plan y la evaluación de su viabilidad.

Es importante destacar que la utilización de estas herramientas se adapta al tamaño de la empresa y se formula como un respaldo según las necesidades establecidas por el representante legal. La formulación de estas estrategias se centra en la elaboración de planes específicos para cada uno de las componentes presentadas de manera conjunta.

Con esta propuesta, se busca establecer los principios empresariales necesarios para trazar un horizonte claro y encaminar las actividades del negocio hacia un desarrollo estratégico. Se pretende enfocar la planeación en el control para mejorar la eficiencia de las operaciones. Sin embargo, es importante tener en cuenta que esta solución se enfoca en atender una problemática específica para cada componente seleccionado. Aunque es un paso importante para mejorar, es fundamental continuar trabajando para abordar cada necesidad y poder focalizar los puntos críticos de manera efectiva.

Lo primero que se establece dentro de esta propuesta son los objetivos a alcanzar para generar las acciones de mejora:

Objetivo: Identificar el problema potencial mediante el análisis de causa, que permita encontrar las posibles causas para generar el planteamiento de las acciones.

- ✓ Generar el planteamiento de las acciones para que sean revisadas conjuntamente con el dueño de la empresa de Piccola Itálica.
- ✓ Hacer la evaluación de la viabilidad de las acciones de mejora propuestas que permita definir su ejecución.
- ✓ Realizar un cronograma de seguimiento de las acciones de mejora que permita establecer los tiempos de duración.

Análisis de causa Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional

Para realizar el análisis de causa se utiliza el método de los 5 ¿por qué?, que permite identificar las posibles causas del problema en cada una de las áreas:

1. **¿Por qué** la empresa de Piccola Itálica según el diagnóstico realizado, presenta una calificación baja en las áreas de estructura organizacional con una puntuación de 9,77 y Direccionamiento Estratégico de 12,50?

Respuesta: Porque es un negocio pequeño que tiene una estructura lineal y no cuenta con un mapa de procesos. Los cargos de los colaboradores se encuentran definidos de manera informal y existe una ausencia de un marco estratégico que defina objetivos, valores, procesos, indicadores y un direccionamiento de sus metas a alcanzar.

2. **¿Por qué?**

Respuesta: Porque el negocio es administrado de manera informal y no se contemplan este tipo de métodos y practicas organizacionales para desarrollar sus operaciones que permitan trazar un lineamiento para la planeación.

3. **¿Por qué?**

Respuesta: Porque no conocen los beneficios de contemplar este tipo de elementos y principales para el crecimiento de manera organizada, que les permita tener la información de base para establecer sus estrategias.

4. ¿Por qué?

Respuesta: Porque desconocen la importancia de tener información documentada y vigente que les permita ser propositivos para mejorar sus operaciones.

5. ¿Por qué?

Respuesta: Porque no han buscado herramientas organizacionales que les muestre los beneficios de tener un negocio organizado de manera sistemática y estructural para lograr sus objetivos.

Causa: Desconocen los beneficios de tener un negocio organizado de manera sistemática y estructural para alcanzar las metas.

Análisis de matrices (EFE) (EFI) (FODA) (MCPE).

Como segundo paso dentro del análisis se desarrollan las matrices evaluación de factores externos (EFE), la matriz de evaluación de factores internos (EFI) y la matriz FODA.

TABLA 3.

Análisis de Factores Externos (EFE).

Factores Externos EFE			
	Importancia	Evaluación	Valor
Oportunidades			
Crecimiento de la demanda	0,15	2	0,3
Tecnologías Emergentes	0,10	3	0,3
Cambios culturales (Hábitos de consumo)	0,15	2	0,3
Políticas económicas para el sector comercial	0,05	2	0,1
Desarrollo económico en el sector.	0,05	2	0,1
Amenazas			
Aumento índice de precios al consumidor	0,20	2	0,4

Incertidumbres fiscales	0,05	2	0,1
Cambios de Gobiernos	0,05	1	0,05
Aumento de desempleo	0,10	2	0,2
Cambios Ambientales	0,10	1	0,1
Total	1,00		1,95

Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

**Márgenes Importancia: Ascendente de 0,00 para un sumatorio 1,00 ponderación importancia relativa del factor.*

**Márgenes de evaluación: Bajo (1), - Promedio (2)- Aumento promedio (3)- Superior (4).*

De acuerdo el resultado de la tabla 2, se puede observar que el valor se encuentra por debajo del promedio, lo que representa que las estrategias actuales no tienen una relación con los factores externos que permita aprovechar las oportunidades y deben buscar estrategias que su enfoque ayude a mitigar las amenazas.

TABLA 4.

Análisis de Factores Internos (EFI).

Factores Internos EFI			
	Importancia Ponderación	Evaluación	Valor
Fortalezas			
Experiencia y reconocimiento	0,15	3	0,45
Conocimiento e información de la operación.	0,05	4	0,2
Diversificación de productos según mercado.	0,10	3	0,3
Disposición para implementar estrategias competitivas	0,10	3	0,3
Procesos Integrados	0,10	3	0,3
Debilidades			
Indicadores empíricos	0,05	1	0,05
Su enfoque se fundamenta en la ejecución y control procesos operativos.	0,15	1	0,15
Deficiencia de planificación para la formulación de estrategias	0,15	1	0,15

Falta de herramientas tecnológicas y sistematización para los procesos	0,10	2	0,2
La estructura organizacional es informal.	0,05	1	0,05
Total	1,00		2,15

Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

**Márgenes Importancia: Ascendente de 0,00 para un sumatorio 1,00 ponderación importancia relativa del factor.*

**Márgenes de Evaluación: Debilidad mayor (1), - Debilidad menor (2)- Fortaleza menor (3)- Fortaleza mayor (4).*

Según el resultado obtenido en la tabla 4, se observa que las debilidades deben ser tratadas con el fin de fortalecer un posicionamiento interno y desarrollar estrategias que permitan mitigar los impactos negativos para lograr una solides en los factores.

TABLA 5.

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Factores Internos			
Fortalezas		Debilidades	
1	Experiencia y reconocimiento.	1	Indicadores empíricos.
2	Conocimiento e información de la operación.	2	Su enfoque se fundamenta en la ejecución y control procesos operativos.
3	Diversificación de productos según mercado.	3	Deficiencia de planificación para la formulación de estrategias.
4	Disposición para implementar estrategias competitivas.	4	Falta de herramientas tecnológicas y sistematización para los procesos.
5	Procesos Integrados.	5	La estructura organizacional es informal.

Factores Externos	Oportunidades		Estrategia FO Ofensivas		Estrategia DO Adaptativas	
	1	Crecimiento de la demanda	1	F3, O1. Desarrollar una diversificación de productos para incursionar en nuevos segmentos de mercado.	1	D5; O1. Fortalecer una estructura formal que fundamente el principio del negocio y adaptable al crecimiento de la demanda.
	2	Tecnologías Emergentes	2	F5; O2. Sistematización de los procesos e integrarlos de manera que garantice eficiencia en la información.	2	D4; O2. Definir planeación y presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías, herramientas tecnológicas y sistematización de procesos.
	3	Cambios culturales (Hábitos de consumo)	3	F2, O3. Adecuación de los procesos para atender las nuevas necesidades de consumo.	3	D2; O3. Adaptar los procesos de forma sistemática para ajustar los tiempos y necesidades según los cambios de consumo.
	4	Políticas económicas para el sector comercial	4	F4; O4. Fortalecer los análisis para el diseño e implantación de estrategias competitivas.	4	D4; O3. Definir método para la planeación formulación e implantación de estrategias.
	5	Desarrollo económico en el sector.	5	F1; O5. Desarrollar alianzas con gremios del sector para impulsar la gastronomía.	5	D1; O5. Definir cuadro de control con objetivos e indicadores como herramienta para la toma de decisiones.
	Amenazas		Estrategia FA Reactivas		Estrategia DA Defensivas	
	1	Aumento índice precio al consumidor.	1	F3; A1. Implementar un programa de reducción de costos que permita diversificar los productos.	1	D2; A1. Diseñar un método para la optimización de los procesos que genere eficiencia en la operación.
	2	Incertidumbres fiscales.	2	F4; A2. Desarrollar estrategia competitiva para aprovechar los cambios fiscales.	2	D1; A2. Desarrollar indicadores de rendimiento que permitan evaluar y aprovechar las incertidumbres fiscales.
	3	Cambios de Gobiernos	3	F5; A3 Diseñar un mecanismo de flexibilidad y adaptación en los procesos para reaccionar rápidamente a los cambios regulatorios y políticos.	3	D3; A3; Mejorar la planificación estratégica que permita revisar objetivos, metas y estrategias según las condiciones cambiantes asegurando su vigencia y actualización.

	4	Aumento de desempleo	4	F1; A4. Diseñar un programa para vincular a los exempleados como aliados y proveedores del negocio.	4	D4; A4. Fortalecer los análisis de la información mediante herramientas sistemáticas que mida las variables del proceso para vincular a los que pierdan sus empleos
	5	Cambios Ambientales	5	F2; A5 La adaptación de los procesos desde el conocimiento e información que puedan afectar implementar cambios ambientales amigables con el medio ambiente en la operación.	5	D5; A5 Definición de procesos y políticas que rijan el funcionamiento de la empresa según su operación y aprovechamiento de procesos medioambientales.

Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

FIGURA 2

Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica. (MCPE)

Factor	FODA	Importancia	Estrategias a comparar (FO Ofensivas)									
			Estrategia No.1		Estrategia No.2		Estrategia No.3		Estrategia No.4		Estrategia No.5	
Factores Externos	Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Crecimiento de la demanda	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3	2	0,3
	Tecnologías Emergentes	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	Cambios culturales (Hábitos de consumo)	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3	1	0,15
	Políticas económicas para el sector comercial	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	3	0,15
	Desarrollo económico en el sector.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Amenazas											
	Aumento índice de precios al consumidor	0,20	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6	3	0,6
	Incertidumbres fiscales	0,05	1	0,05	0	0	2	0,1	1	0,05	2	0,1
	Cambios de Gobiernos	0,05	1	0,05	0	0	1	0,05	1	0,05	2	0,1
	Aumento de desempleo	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
	Cambios Ambientales	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	Total	1,00										
Factores Internos	Fortalezas											
	Experiencia y reconocimiento	0,15	3	0,45	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15
	Conocimiento e información de la operación.	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Diversificación de productos según mercado.	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Disposición para implementar estrategias competitivas	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Procesos Integrados	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1
	Debilidades			0		0		0		0		0
	Indicadores empíricos	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05
	Su enfoque se fundamenta en la ejecución y control procesos operativos.	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3	2	0,3	1	0,15
	Deficiencia de planificación para la formulación de estrategias	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3
	Falta de herramientas tecnológicas y sistematización para los procesos	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	La estructura organizacional es informal.	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Total	1,00										
	Suma puntaje total de grado de atracción			4,1		5,15		4,95		4,1		3,55

Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

*Importancia: Ascendente de 0,00 para un sumatorio 1,00 ponderación importancia relativa del factor.

*Márgenes de evaluación PA: Atractivo (1), - Algo Atractivo (2)- Más o menos atractivo (3)- Muy atractivo (4). Si afecta el factor en la selección de la estrategia.

* Margen de evaluación PTA: Multiplicación del PA por importancia relativa del factor para la puntuación final del grado de atracción.

Factor	FODA	Importancia	Estrategias a comparar (DO Adaptativas)									
			Estrategia No.1		Estrategia No.2		Estrategia No.3		Estrategia No.4		Estrategia No.5	
Factores Externos	Oportunidades		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
	Crecimiento de la demanda	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	2	0,3	3	0,45
	Tecnologías Emergentes	0,10	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	3	0,3
	Cambios culturales (Hábitos de consumo)	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45	3	0,45	2	0,3
	Políticas económicas para el sector comercial	0,05	2	0,1	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Desarrollo económico en el sector.	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Amenazas											
	Aumento índice de precios al consumidor	0,20	2	0,4	2	0,4	3	0,6	3	0,6	2	0,4
	Incertidumbres fiscales	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Cambios de Gobiernos	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Aumento de desempleo	0,10	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1
	Cambios Ambientales	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	Total	1,00										
Factores Internos	Fortalezas											
	Experiencia y reconocimiento	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	3	0,45
	Conocimiento e información de la operación.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Diversificación de productos según mercado.	0,10	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	Disposición para implementar estrategias competitivas	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	Procesos Integrados	0,10	3	0,3	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
	Debilidades			0		0		0		0		0
	Indicadores empíricos	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	Su enfoque se fundamenta en la ejecución y control procesos operativos.	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	Deficiencia de planificación para la formulación de estrategias	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6
	Falta de herramientas tecnológicas y sistematización para los procesos	0,10	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
	La estructura organizacional es informal.	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1
	Total	1,00										
Suma puntaje total de grado de atracción				4,4		4,75		5,3		5,05		4,90

Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

*Importancia: Ascendente de 0,00 para un sumatorio 1,00 ponderación importancia relativa del factor.

*Márgenes de evaluación PA: Atractivo (1), - Algo Atractivo (2)- Más o menos atractivo (3)- Muy atractivo (4). Si afecta el factor en la selección de la estrategia.

* Margen de evaluación PTA: Multiplicación del PA por importancia relativa del factor para la puntuación final del grado de atracción.

Factor	FODA	Importancia	Estrategias a comparar (FA Reactivas)									
			Estrategia No.1		Estrategia No.2		Estrategia No.3		Estrategia No.4		Estrategia No.5	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Externos	Oportunidades											
	Crecimiento de la demanda	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	1	0,15
	Tecnologías Emergentes	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	Cambios culturales (Hábitos de consumo)	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
	Políticas económicas para el sector comercial	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	1	0,05	2	0,1
	Desarrollo económico en el sector.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
	Amenazas											
	Aumento índice de precios al consumidor	0,20	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4	2	0,4
	Incertidumbres fiscales	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05
	Cambios de Gobiernos	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1	2	0,1
	Aumento de desempleo	0,10	1	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1
	Cambios Ambientales	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
	Total	1,00										
Factores Internos	Fortalezas											
	Experiencia y reconocimiento	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
	Conocimiento e información de la operación.	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1
	Diversificación de productos según mercado.	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Disposición para implementar estrategias competitivas	0,10	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
	Procesos Integrados	0,10	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Debilidades			0		0		0		0		0
	Indicadores empíricos	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1	2	0,1	1	0,05
	Su enfoque se fundamenta en la ejecución y control procesos operativos.	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
	Deficiencia de planificación para la formulación de estrategias	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	Falta de herramientas tecnológicas y sistematización para los procesos	0,10	3	0,3	1	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	La estructura organizacional es informal.	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	2	0,1	2	0,1
	Total	1,00										
Suma puntaje total de grado de atracción				4,5		4,1		5,1		4,15		4,00

Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

*Importancia: Ascendente de 0,00 para un sumatorio 1,00 ponderación importancia relativa del factor.

*Márgenes de evaluación PA: Atractivo (1), - Algo Atractivo (2)- Más o menos atractivo (3)- Muy atractivo (4). Si afecta el factor en la selección de la estrategia.

* Margen de evaluación PTA: Multiplicación del PA por importancia relativa del factor para la puntuación final del grado de atracción.

Factor	FODA	Importancia	Estrategias a comparar (DA Defensivas)									
			Estrategia No.1		Estrategia No.2		Estrategia No.3		Estrategia No.4		Estrategia No.5	
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Factores Externos	Oportunidades											
	Crecimiento de la demanda	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3	2	0,3
	Tecnologías Emergentes	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
	Cambios culturales (Hábitos de consumo)	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3	3	0,45
	Políticas económicas para el sector comercial	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	3	0,15
	Desarrollo económico en el sector.	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15	2	0,1	2	0,1
	Amenazas											
	Aumento índice de precios al consumidor	0,20	2	0,4	2	0,4	3	0,6	2	0,4	3	0,6
	Incertidumbres fiscales	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,1	1	0,05	2	0,1
	Cambios de Gobiernos	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	2	0,1
	Aumento de desempleo	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2
	Cambios Ambientales	0,10	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
	Total	1,00										
	Fortalezas											
Factores Internos	Experiencia y reconocimiento	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3	2	0,3
	Conocimiento e información de la operación.	0,05	2	0,1	1	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1
	Diversificación de productos según mercado.	0,10	3	0,3	1	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3
	Disposición para implementar estrategias competitivas	0,10	2	0,2	2	0,2	4	0,4	2	0,2	3	0,3
	Procesos Integrados	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
	Debilidades			0		0		0		0		0
	Indicadores empíricos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
	Su enfoque se fundamenta en la ejecución y control procesos operativos.	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
	Deficiencia de planificación para la formulación de estrategias	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
	Falta de herramientas tecnológicas y sistematización para los procesos	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2
	La estructura organizacional es informal.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
	Total	1,00										
	Suma puntaje total de grado de atracción			4,7		4,4		5,7		4,3		4,90

Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

*Importancia: Ascendente de 0,00 para un sumatorio 1,00 ponderación importancia relativa del factor.

*Márgenes de evaluación PA: Atractivo (1), - Algo Atractivo (2)- Más o menos atractivo (3)- Muy atractivo (4). Si afecta el factor en la selección de la estrategia.

* Margen de evaluación PTA: Multiplicación del PA por importancia relativa del factor para la puntuación final del grado de atracción.

Estrategia FO Ofensivas		Puntuación grado de atracción	Estrategia DO Adaptativas		Puntuación grado de atracción
No. 1	F3; O1. Desarrollar una diversificación de productos para incursionar en nuevos segmentos de mercado.	4,1	No. 1	D5; O1. Fortalecer una estructura formal que fundamente el principio del negocio y adaptable al crecimiento de la demanda.	4,4
No. 2	F5; O2. Sistematización de los procesos e integrarlos de manera que garantice eficiencia en la información.	5,15	No. 2	D4; O2. Definir planeación y presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías, herramientas tecnológicas y sistematización de procesos.	4,75
No. 3	F2; O3. Adecuación de los procesos para atender las nuevas necesidades de consumo.	4,95	No. 3	D2; O3. Adaptar los procesos de forma sistemática para ajustar los tiempos y necesidades según los cambios de consumo.	5,3
No. 4	F4; O4. Fortalecer los análisis para el diseño e implantación de estrategias competitivas.	4,1	No. 4	D4; O3. Definir método para la planeación formulación e implantación de estrategias.	5,05
No. 5	F1; O5. Desarrollar alianzas con gremios del sector para impulsar la gastronomía.	3,55	No. 5	D1; O5. Definir cuadro de control con objetivos e indicadores como herramienta para la toma de decisiones.	4,9
Estrategia FA Reactivas		Puntuación grado de atracción	Estrategia DA Defensivas		Puntuación grado de atracción
No. 1	F3; A1. Implementar un programa de reducción de costos que permita diversificar los productos.	4,5	No. 1	D2; A1. Diseñar un método para la optimización de los procesos que genere eficiencia en la operación.	4,7
No. 2	F4; A2. Desarrollar estrategia competitiva para aprovechar los cambios fiscales.	4,1	No. 2	D1; A2. Desarrollar indicadores de rendimiento que permitan evaluar y aprovechar las incertidumbres fiscales.	4,4
No. 3	F5; A3 Diseñar un mecanismo de flexibilidad y adaptación en los procesos para reaccionar rápidamente a los cambios regulatorios y políticos.	5,1	No. 3	D3; A3; Mejorar la planificación estratégica que permita revisar objetivos, metas y estrategias según las condiciones cambiantes asegurando su vigencia y actualización.	5,7
No. 4	F1; A4. Diseñar un programa para vincular a los exempleados como aliados y proveedores del negocio.	4,15	No. 4	D4; A4. Fortalecer los análisis de la información mediante herramientas sistemáticas que mida las variables del proceso para vincular a los que pierdan sus empleos.	4,3
No. 5	F2; A5 La adaptación de los procesos desde el conocimiento e información que puedan afectar implementar cambios ambientales amigables con el medio ambiente en la operación.	4	No. 5	D5; A5 Definición de procesos y políticas que rijan el funcionamiento de la empresa según su operación y aprovechamiento de procesos medioambientales.	4,9

Fuente. Elaborado por alumno, resultados matriz MCPE.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz MCPE, se determina que hay cinco estrategias que obtuvieron una puntuación por encima de 5 según el grado de atracción en la cual se ubica en primer lugar con un puntaje de 5,7 es la de mejorar la planificación estratégica que permita revisar objetivos, metas y estrategias según las condiciones cambiantes asegurando su vigencia y actualización. Continuando se observa con una puntuación de 5,3 la estrategia de adaptar los procesos de forma sistemática para ajustar los tiempos y necesidades según los cambios de consumo. Luego se ubica con una puntuación de 5,15 la estrategia sistematización de los procesos e integrarlos de manera que garantice eficiencia en la información. Seguido con una puntuación de 5,10 la estrategia de diseñar un mecanismo de flexibilidad y adaptación en los procesos para reaccionar rápidamente a los cambios regulatorios y políticos. Por último, en esta parte se ubica con una puntuación de 5,05 la estrategia de definir método para la planeación formulación e implantación de estrategias. Es decir que según el análisis el enfoque estratégico debe estar dirigido en la planificación de los procesos que permita mejorar sistemáticamente para ser más eficientes.

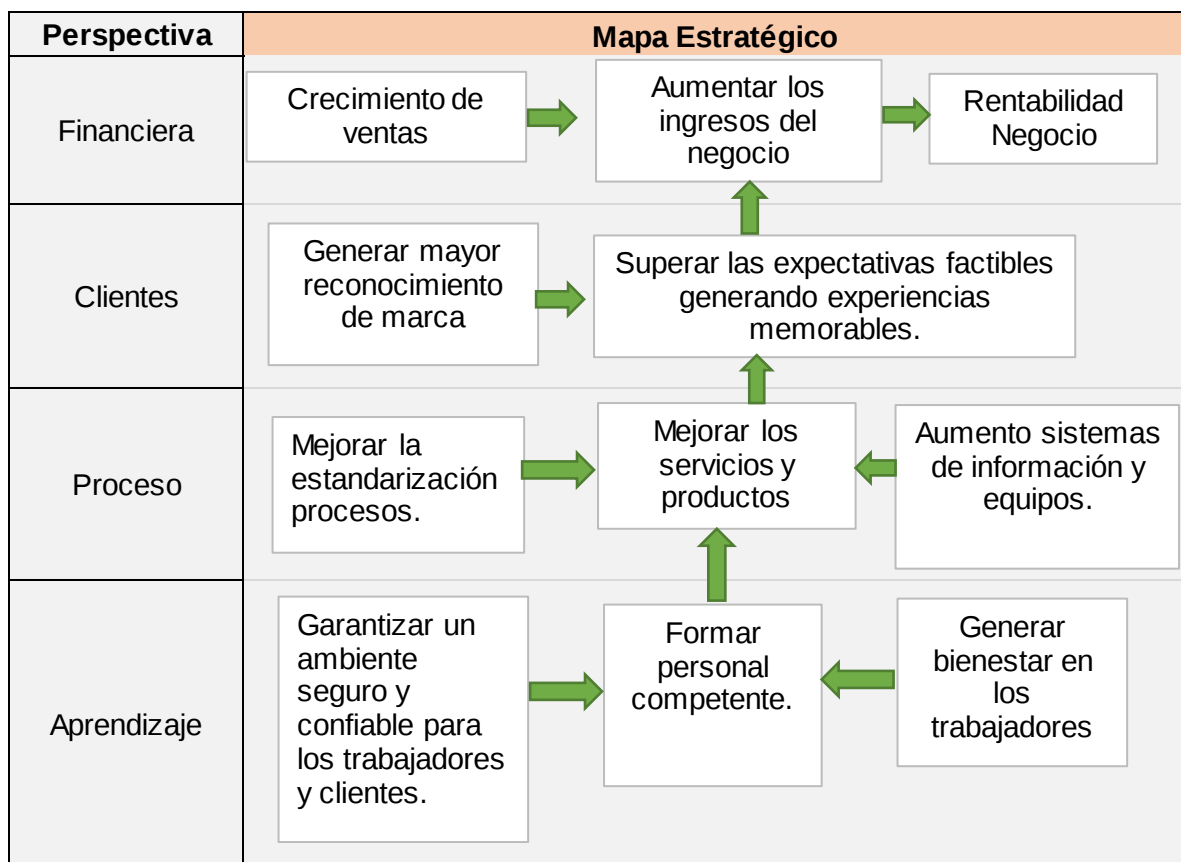
Como segundo segmento encontramos las estrategias que tienen un grado de atracción inferior a 5, en las cuales se ubica según puntuación 4,95 la estrategia de adecuación de los procesos para atender las nuevas necesidades de consumo, luego con una puntuación de 4,90 se encuentra la estrategia de definir cuadro de control con objetivos e indicadores como herramienta para la toma de decisiones, con la misma puntuación de 4,90 se encuentra la estrategia de definición de procesos y políticas que rijan el funcionamiento de la empresa según su operación y aprovechamiento de procesos medioambientales. Seguido con una puntuación de 4,75 está la estrategia de definir planeación y presupuesto para la implementación de nuevas tecnologías, herramientas tecnológicas y sistematización de procesos. Luego aparece con una puntuación 4,70 la estrategia de diseñar un método para la optimización de los procesos que genere eficiencia en la operación. Posteriormente se encuentra con una puntuación de 4,50 la estrategia de implementar un programa de reducción

de costos que permita diversificar los productos. Continúa con una puntuación de 4,40 Fortalecer una estructura formal que fundamente el principio del negocio y adaptable al crecimiento de la demanda, de igual manera con la misma puntuación esta la estrategia de desarrollar indicadores de rendimiento que permitan evaluar y aprovechar las incertidumbres fiscales. Luego sigue con una puntuación de 4,30 la estrategia de fortalecer los análisis de la información mediante herramientas sistemáticas que mida las variables del proceso para vincular a los que pierdan sus empleos. Posterior sigue con una puntuación de 4,15 la estrategia de diseñar un programa para vincular a los exempleados como aliados y proveedores del negocio, en de manera descendiente continúan las estrategias con una puntuación de 4,10 fortalecer los análisis para el diseño e implantación de estrategias competitivas, 4,10 la estrategia de desarrollar una diversificación de productos para incursionar en nuevos segmentos de mercado, 4,10 la estrategia de desarrollar estrategia competitiva para aprovechar los cambios fiscales, 4,10 la estrategia de la adaptación de los procesos desde el conocimiento e información que puedan afectar implementar cambios ambientales amigables con el medio ambiente en la operación y por ultimo con una puntuación de 3,55 la estrategia de desarrollar alianzas con gremios del sector para impulsar la gastronomía.

Esto posibilita la implementación de diversas acciones en cada uno de los componentes, fortaleciendo así los fundamentos del direccionamiento, la estructura organizacional, la planeación estratégica y como resultado, se generan beneficios tales como la eficiencia operativa, flexibilidad y adaptabilidad, una orientación centrada en el cliente, y la capacidad de enfrentar cambios de manera planificada, lo que conduce a un aumento en la competitividad.

FIGURA 3

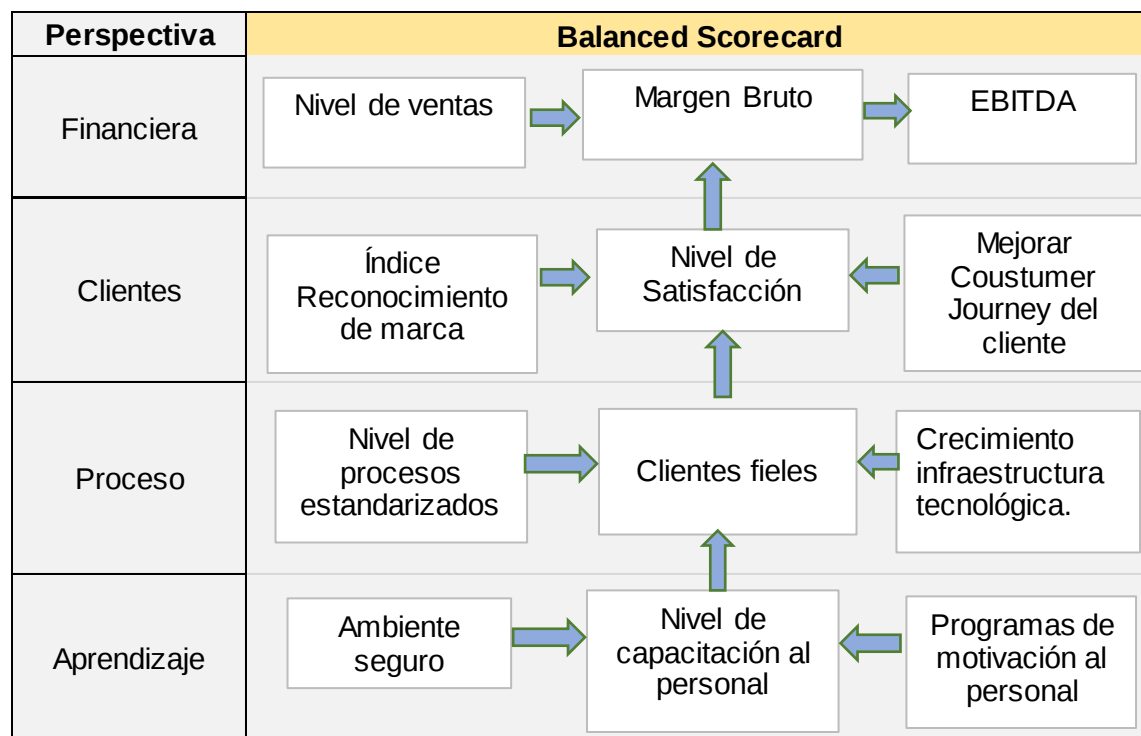
Mapa Estratégico de Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

FIGURA 4

Balanced Scorecard Piccola Itálica.



Fuente. Elaborado por alumno, con base en la información de Piccola Itálica.

Indicadores del mapa estratégico.

Perspectiva	Objetivos	Nombre del Indicador	Método de medición	Meta
Financiera	Crecimiento de ventas	Tasa de crecimiento	$TCV = (Ventas \text{ periodo actual} - ventas \text{ periodo anterior}) / ventas \text{ periodo anterior} * 100$	> 5%
Financiera	Aumentar los ingresos del negocio	Margen bruto.	$Margen = (Ventas \text{ Netas} - Costo \text{ y Gastos Operativos}) / Ventas \text{ Netas} * 100$	> 10%
Financiera	Rentabilidad Negocio	Margen Utilidad	$MU = (Utilidad \text{ Neta} / Ingresos \text{ totales}) * 100$	> 0,5%
Clientes	Generar mayor reconocimiento de marca	Índice de reconocimiento de marca	$No. \text{ Personas que conocen la marca} / Total \text{ de la muestra} * 100$	> 25%
Clientes	Superar las expectativas factibles generando experiencias memorables	Nivel de Satisfacción	$Total \text{ de insatisfacción} / No. \text{ Evaluados} * 100$	< 2%
Proceso	Mejorar la estandarización procesos.	Estandarización Score	$No. \text{ Proceso estandarizados} / Total \text{ de procesos} * 100$	> 30%
Proceso	Mejorar los servicios y productos	Índice de clientes satisfechos	$Total \text{ clientes fieles} / Total \text{ clientes atendidos}$	> 25%
Proceso	Mejorar sistemas de información y equipos.	Nivel de eficiencia sistemas de información y equipos	$Desempeño \text{ actual} / desempeño \text{ anterior} * 100$	> 5%
Aprendizaje	Garantizar un ambiente seguro y confiable para los trabajadores y clientes.	Ambiente seguro	$Total \text{ de personas insatisfacción} / No. \text{ Evaluados} * 100$	< 5%
Aprendizaje	Formar personal competente	Índice de Capacitación de personal	$Total \text{ personas capacitadas} / Total \text{ programadas} * 100$	> 20%
Aprendizaje	Generar bienestar en los trabajadores	Índice de Bienestar de trabajadores	$No. \text{ De programas de bienestar actuales} / Total \text{ de programas de bienestar} * 100$	> 25%

Fuente. Elaborado por alumno, cuadro de control BSC.

Acciones de Mejora del Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional.

Direccionamiento estratégico.

1. Realizar la misión y visión de la empresa Piccola Itálica que permita generar el marco de orientación.
2. Definir los valores corporativos con el método de aplicabilidad al interior de la empresa.
3. Definir los objetivos mediante un cuadro de control basado en el Balanced Scorecard (BSC).

Estructura Organizacional.

4. Definir un planteamiento mediante un esquema documental que permita orientar la estrategia para lograr de una manera organizada el cumplimiento de sus objetivos.
5. Establecer un mapa de procesos, con mecanismos que describan las interacciones de los procesos en el desarrollo de sus operaciones.
6. Definir las caracterizaciones de los procesos donde se describan las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores por proceso.
7. Documentar la descripción de cargo de cada uno de los perfiles.

Análisis de la viabilidad de acciones de mejora

Pregunta	Si	No	Observación
¿El plan de mejora beneficia al negocio?	X		
¿El planteamiento es coherente ataca la causa raíz del problema?	X		
¿El plan de mejora tiene definido objetivos y metas?	X		

¿En el plan de mejora se contemplan los recursos que serán utilizados?		X	Se contemplan en la formación del plan de acción
¿Para el representante legal es importante implementar las mejoras?	X		
¿El estado actual del negocio permite intervenir en las causas identificadas?	X		
¿En el planteamiento de la mejora se priorizan las necesidades principales que tiene el negocio?	X		
¿El planteamiento de mejora es estratégico para el crecimiento del negocio?	X		
¿Con la formulación del plan de mejora el negocio se vuelve más competitivo?	X		
¿El plan de mejora tiene justificación técnica?	X		
	9	1	
Total	90%		

La evaluación de la propuesta se desarrolla mediante el siguiente Check list de preguntas:

TABLA 6

Análisis de Viabilidad del plan de mejora para la empresa Piccola Itálica

Fuente. Elaborado por alumno, análisis de viabilidad plan de mejora.

Mediante el diagnóstico aplicado como se observa en la tabla #1, se contemplan diferentes variables que son preguntas encaminadas a evaluar el plan de mejora, con

mecanismos de puntuación asignados a cada una de ellas que permite generar la ponderación según los resultados obtenidos de acuerdo su viabilidad, logrando un 90% de puntuación que representa un porcentaje representativo para la toma de decisión.

Cronograma de seguimiento plan de mejora

GRÁFICO 16

Descripción de cronograma seguimiento plan de mejora

ACTIVIDAD	AÑO 2023											
	JUNIO				JULIO				AGOSTO			
Revisar diagnóstico	Semana 1											
Generar objetivos del plan	Semana 1											
Realizar análisis de causa		Semana 2										
Análisis de viabilidad		Semana 2										
Establecer cronograma		Semana 2										
Definir los elementos del direccionamiento estratégico			Semana 3									
Definir estructura documental				Semana 4								
Definir los componentes del proceso					Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4				
Documentar los perfiles de cargos.									Semana 1	Semana 2		

Fuente. Elaborado por alumno, cronograma de seguimiento plan de mejora para empresa Piccola Itálica.

La empresa de Piccola Itálica es un negocio pequeño y familiar que no ha definido su dirección estratégica ni su estructura organizacional debido a que su experiencia ha sido empírica. No habían contemplado la posibilidad de establecer una estrategia con metodologías organizadas que les permitiera fundamentar su negocio en principios organizacionales, tal como lo contempla Drucker (1954), en su teoría de las funciones de la administración, la cual establece objetivos claros para la empresa y el equipo.

El planteamiento se fundamenta en el área del direccionamiento estratégico y en las teorías de Drucker (1954), conocido como el padre de la administración quien desarrolló teorías como las funciones principales de la administración, que incluyen el establecimiento de

objetivos medibles, realistas y alcanzables de manera planificada, contemplando los recursos y controles necesarios para alcanzarlos. Asimismo, declara que las organizaciones deben tener claridad en cuanto a lo que deben hacer para lograr sus objetivos. Es por esto que se define la misión, visión y valores que son importantes para que una organización tenga definidos sus principios y la razón de ser del negocio.

A lo largo de la historia, han existido empresas exitosas como Coca-Cola, MacDonald's, Adidas, American Express, Corona, Crepes & Waffles, entre otras. Cada una de ellas tiene definida su misión, visión y valores, lo que les ha permitido darle sentido a lo que hacen y a lo que se proponen hacer. Estos elementos han afianzado sus objetivos de corto plazo y mediano plazo, tanto a nivel estratégico como operativo, y han formado una esencia y unos pilares importantes de la identidad organizativa que les han permitido mantenerse en el tiempo. Sin embargo, es importante destacar que esto no ha sido el único factor que les ha permitido mantenerse vigentes en el mercado, si no que ha sido un factor importante para desarrollar sus estrategias y fortalecer su cultura organizacional.

Por otra parte, según Barthelmess (2009), el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: "Formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia" (p.14). En el caso de la investigación, se enfoca en las dos primeras etapas las cuales se describen a continuación:

A. Formulación de la estrategia: Esta etapa implica elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, y establecer los objetivos. Para lograrlo, se realiza un análisis del contexto externo utilizando la matriz PESTEL para identificar los factores que pueden influir en la planificación de la organización. Además, se identifican los aspectos internos para tener en cuenta los posibles efectos que impactar el desarrollo de los objetivos estratégicos del negocio. También, se utiliza la herramienta matriz de factores externos (EFE) factores internos (EFI) y la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) Piccola Itálica como análisis

estratégico. Luego, se define la misión y visión contemplando cada uno de los elementos para dar una identidad y un enfoque al negocio. Finalmente, se establecen los valores corporativos que trazan los principios y los objetivos para definir las metas a alcanzar, y se definen las acciones que permiten articular la formulación dentro del plan.

B. Implementación de la Estrategia: En esta etapa se deben establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de manera efectiva para ejecutar las estrategias formuladas.

Es importante destacar que la evaluación de la estrategia, la tercera etapa del proceso de administración estratégica, es fundamental para asegurar que los objetivos se estén cumpliendo y que las estrategias formuladas sean eficaces.

Según, Barthelmess, (2009) la implementación estratégica se divide en 4 componentes principales:

- Diseño de una estructura organizacional.
- Diseño de sistemas de control
- Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles
- Manejo del conflicto, las políticas y el cambio

El diseño de una estructura organizacional implica asignar responsabilidades de tareas y autoridad para la toma de decisiones dentro de una organización. Los aspectos contemplados incluyen cómo dividir mejor a una organización en subunidades, cómo distribuir la autoridad entre los diferentes niveles jerárquicos de una organización y cómo lograr la integración entre las subunidades. (Barthelmess, 2009, p.14).

Teniendo en cuenta esta definición, es importante desarrollar una estructura documental que incluya un organigrama, un mapa de procesos, caracterizaciones del proceso que definan actividades, responsables, metas y controles como perfiles de cargos. Estos elementos formaran parte del diseño organizacional que fundamenta la definición de lo mencionado por Barthelmess.

“La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización.” (Draft L., 2006, p.540). Conceptos como estos fundamentan la definición del desarrollo de la estrategia, que establece el marco de orientación para lograr los objetivos propuestos.

Para Fred R. David se utilizan para resumir las informaciones obtenidas de los análisis del entorno externo e interno de la empresa y esta información es recogida para evaluar y construir en análisis FODA. Son herramientas que soportan el análisis estratégico como fundamento para el desarrollo de las estrategias.

Así mismo, Taylor (1994) describe que la “gestión es el arte del saber lo que se quiere hacer y a continuación, y hacer de la mejor manera y por el camino más eficiente”. Es una forma de plasmar lo que se quiere hacer, debido a que un negocio requiere de la gestión administrativa para lograr los resultados, pero es importante definir lo que se quiere hacer y cómo se logrará alcanzar lo que se desea.

Una dirección estratégica apropiada debe prestar especial atención a aquellos factores que configuren el resultado de la empresa: así en cuanto a las capacidades, las mismas deberán ser fomentadas y desarrolladas, proceso que se lleva a cabo de manera consciente por la empresa, logrando la interacción entre la posición estratégica de los resultados. (Álvarez H, 2000, p.20).

Bajo este concepto, se argumenta la importancia de establecer objetivos alineados con las funciones que desarrolla el negocio, lo que permite ser coherentes al momento de obtener los resultados y proyectar un camino acorde a las capacidades para lograrlos.

Para G. Dess y G.T. Lumpkin (2003) el proceso de dirección estratégica comprende cinco actividades principales:

1. Definir un concepto de negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.
 2. Transformar a la misión en objetivos específicos de resultado.
 3. Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado; debe ser lo suficientemente inteligente y global para posibilitar el logro de las metas.
 4. Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
 5. Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos.
- (p. 9)

Estos componentes son esenciales dentro de la dirección estratégica y son acordes a los establecidos dentro del plan de mejora, debido que permiten articular un conjunto de lineamientos en acciones que pueden ser medibles a corto, mediano y largo plazo, mediante la definición de los objetivos y metas.

La dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa. (Hax y Majluf, 1984, p. 72).

Teniendo en cuenta la definición de este autor, que contempla la creación de valores corporativos importantes para incorporar en la estrategia como principios comunes en el beneficio mutuo, se permite el engranaje de la secuencia de operaciones para lograr una armonía organizacional.

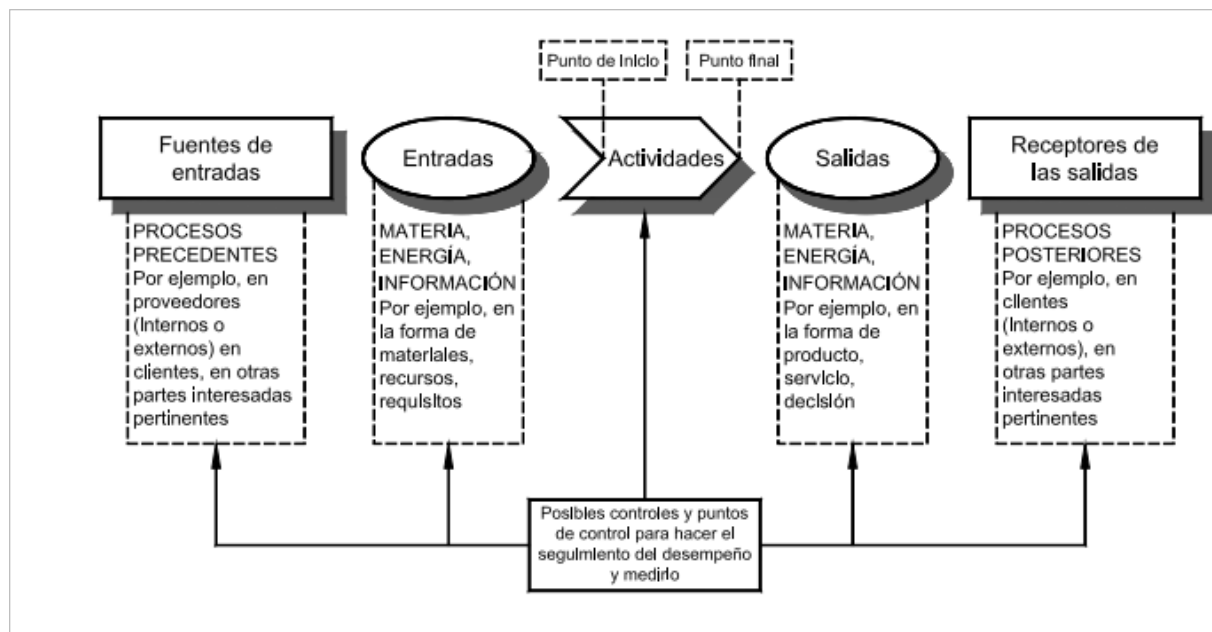
Según Dess & Lumpkin (2003), “La dirección estratégica se define como un proceso basado en un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. Teniendo en cuenta esta definición se contempla dentro del proyecto como primera parte el análisis estratégico que permite identificar el

contexto a nivel del macroentorno y microentorno, acompañado del diagnóstico realizado en la matriz MMGO y la metodología de los 5 ¿por qué?, y las matrices factores externos (EFE) factores internos (EFI) y la matriz (FODA) con el cual se realiza el análisis estratégico del problema. Estas herramientas son importantes para definir el plan de acción en la elaboración del direccionamiento estratégico para la empresa Piccola Itálica, que brinde una ventaja competitiva a la organización como lo menciona el autor.

De la misma manera en el desarrollo de la estructura organizacional, se define dentro del plan algunos componentes que hacen parte de un sistema de gestión de calidad basado en la norma técnica colombiana ISO 9001 V.2015, “Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo Planificar - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA). El enfoque a procesos permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones”. (NTC-ISO 9001 2015), así como se observa en la figura 3, la compresión y la gestión de los procesos que hacen parte de un sistema que contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización para el logro de los resultados previstos, con el fin de alcanzar los resultados que define la dirección estratégica con base en las caracterizaciones de los procesos de la empresa Piccola Itálica.

FIGURA 5

Representación esquemática de los elementos de un proceso.



Fuente: Tomado de Online Browsing Platform (OBP) [Imagen], Organismo Internacional de Normalización (ISO), s, f

De acuerdo Idalberto Chiavenato (2000), considera que “La organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social” que define la organización como un método estructurado, mediante la interrelación de cada una de sus actividades de manera articulada con los elementos principales de la operación para obtener un mejor resultado. Es por esto que se plantea en cada uno de los procesos una caracterización o sistemas abiertos que muestra los elementos de entrada el procesamiento, las salidas y retroalimentación que permite mejor la eficiencia en la organización.

En los aportes de Taylor, (1911), que definen dentro del estudio de la división de trabajo, se encuentra el diseño de cargos y tareas. “Los cargos están conformados por tareas; la tarea es la forma más simple en que se descompone un cargo y es una actividad ejecutada por alguien para el desarrollo de su trabajo dentro de la organización” (p.6). Teniendo en cuenta este aporte dentro del plan de mejora se definen los perfiles de cargo, un diseño donde se plasma las tareas, estableciendo una visión de cargo, unas funciones, responsabilidades,

formación, conocimientos, que se alinea con la estructura documental que define las responsabilidades dentro de un sistema organizacional.

Marco Jurídico

Esta empresa se constituyó como una empresa *unipersonal*, contemplando esta representación, la manera jurídica en que se define este tipo de organizaciones para su constitución y funcionamiento lo dispone legalmente la ley 222 de 1995, en el capítulo VIII. Que describe el concepto para este tipo de empresas.

Artículo 71; Mediante la Empresa Unipersonal una persona natural o jurídica que reúna las calidades requeridas para ejercer el comercio, podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil.

La Empresa Unipersonal, una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica, en lo previsto de la ley 222 de 1995 en el inciso primero del artículo 80, se aplicará a la empresa unipersonal en cuanto sean aplicables, las disposiciones relativas a las sociedades comerciales que regulan la sociedad de responsabilidad limitada.

Teniendo en cuenta lo mencionado define la conformación jurídica que nace a partir de la constitución de una organización una vez se registre. Dando como principio y los requisitos para el cumplimiento de este tipo de organización.

Esta actividad económica se rige bajo el siguiente marco normativo que es establecido en Colombia para todas las empresas de alimentos.

Al ser comerciante, la empresa debe llevar contabilidad mediante libros registrados. El decreto reglamentario 2649 de 1993 regula detalladamente los registros y libros de contabilidad mencionado en el artículo 123 a 135.

Las empresas unipersonales están obligadas a llevar contabilidad financiera, en libros registrados conforme a los principios de contabilidad. Por regla general debe sujetarse en materia de clasificación a lo definido en el plan único de cuentas para los comerciantes. Sus principales normas aplicadas en su contabilidad financiera se encuentra ley 43 de 1990, código

de comercio, decreto 2649 de 1993, el decreto 2650 de 1993 la ley 1314 de 2009 según artículo 2 deben aplicar las NIIF.

Decreto 3075 1997: El cual establece el lineamiento normativo para el funcionamiento de la preparación, fabricación, procesamiento, envase, distribución y transporte de alimentos, este decreto reglamenta todo lo que tiene que ver con el proceso de alimentos para el consumo humano en todo el territorio nacional.

Resolución 2674 de 2013: Esta reglamentación establece los requisitos que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas para los registros sanitarios que tienen como actividad económica la fabricación, procesamiento, preparación, envase, transporte, distribución y comercialización de alimentos para consumo humano.

Decreto 1500 2007: Establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que tiene como objetivo proteger la vida, la salud para prevenir situaciones de engaño a los consumidores.

Plan de desarrollo 2020 municipio de Tabio: El cual establece el marco de lineamiento que se llevará a cabo del 2020 al 2024 para el desarrollo del municipio estableciendo estrategias de participación mediante un modelo entre los diferentes sectores para lograr el cumplimiento de sus objetivos el cual se encuentran alineados con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Para las empresas unipersonales se regulan por el código de comercio y la ley 1014 de 2006, que establece el régimen de emprendimiento y crea el fondo emprender, mediante esta ley se busca promover el emprendimiento bajo los principios que establece la constitución para la creación de empresas, así mismo establece que las nuevas sociedades que se constituyan a partir de la fecha de conformidad según artículo 2 de la ley 905 de 2004, tenga una planta de personal no superiores a 10 trabajadores o activos totales por valor inferior a 500 salarios mínimos legales vigentes.

Decreto 4463 de 2006, que reglamenta el artículo 22 de la ley 1014 de 2006, expedida el formato de la cultura de emprendimiento en cuento a la constitución de nuevas empresas. Indica que podrán constituirse sociedades comerciales unipersonales, de cualquier tipo de especie, excepto comanditarias o sociedades comerciales pluripersonales siempre que el momento cuente con 10 o menos trabajadores.

Sentencia 392 de 2007 Corte Constitucional Colombiana, La empresa unipersonal es una forma de organización comercial autónoma que, aunque comparte rasgos comunes con las sociedades comerciales presenta caracteres distintos que permiten diferenciarla como los requisitos de constitución, a los efectos de su actividad frente a terceros y a su objeto social.

Decreto 1295 de 1994, el cual determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales, que fundamenta la protección de los empleadores, como afiliación al sistema general de riesgos profesionales como lo indica en el artículo 4.

De igual forma aplica el código sustantivo de trabajo en Colombia, en forma de establecer contratos según artículo 45, 46, registros de trabajadores como lo menciona el artículo 41 entre otros artículos que se describen este código el cual es aplicable a las empresas unipersonales.

La declaración de industria y comercio el cual es una obligación para cualquier actividad comercial, industrial o de servicios el pago del impuesto por el ejercicio desarrollado de forma permanente u ocasional.

Plan de Acción

Una vez realizado el análisis de causa con las matrices de evaluación de factores externos (EFE), factores internos (EFI), y la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) en las dos áreas seleccionadas, se genera una descripción detallada del planteamiento del componente de direccionamiento estratégico y estructura organizacional. En este proceso, se define un plan de acción de manera integrada como se observa en la tabla 4, donde se relacionan los aspectos que requieren intervención para el mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa. Esta planificación se realiza teniendo en cuenta la decisión del representante legal y se ejecuta cuando se considere conveniente.

Definición del Plan de Acción

Direccionamiento estratégico. Se realiza una identificación detallada de las áreas de trabajo que requieren fortalecer según el análisis y los resultados obtenidos. Esta identificación es crítica para orientar la organización y alcanzar las metas establecidas. Posteriormente, se establecen las actividades necesarias para el direccionamiento estratégico, considerando la situación actual de la organización y los elementos que se ha identificado mediante la metodología del análisis investigativo y la información proporcionada por el representante legal. Este proceso se base en la experiencia y conocimientos necesarios para atender las necesidades principales y mejorar organización. Se define y se documenta la estrategia a seguir con el objetivo de evidenciar su conformación estratégica.

El plan de acción define una serie de actividades que establecen los lineamientos necesarios para guiar a la organización hacia el logro de las metas propuestas. Para ello, se establece un marco estratégico que describe la visión que orienta el desarrollo de sus actividades de acuerdo a sus proyecciones. La misión de la organización se articula para fundamentar los elementos necesarios y adoptarlos a las necesidades del mercado, mientras que los valores corporativos enmarcan los principios éticos y morales que guían el

cumplimiento de sus deberes. Por último, se establecen los objetivos mediante un cuadro de control donde se definen las metas que la organización desea alcanzar según la perspectiva.

Dentro de las acciones del direccionamiento estratégico, se ha contemplado un tiempo de 5 días, como se detalla en el plan de acción. No obstante, la responsabilidad de tomar la decisión final recae en el representante legal de la organización, quien será el encargado de aprobar la implementación del plan de la empresa.

TABLA 7

Actividades del direccionamiento estratégico.

Actividades de direccionamiento estratégico.
Definir el marco estratégico que les permitirá generar los lineamientos para la consecución de los objetivos, el marco se compone de los siguientes principios:
1.Hacer la visión para la empresa que guie su dirección a mediano y largo plazo, de acuerdo a sus proyecciones futuras.
2.Crear la misión para la empresa que defina la razón de ser del negocio de acuerdo a su naturaleza y las actividades que desarrolla.
3.Realizar los valores corporativos que defina los principios éticos con los que se llevaran a cabo las funciones de la empresa, promoviendo conductas que reflejen su identidad y contribuyan a alcanzar los resultados deseados.
4.Definir los objetivos organizacionales contemplando las perspectivas que permitan establecer una dirección clara hacia las metas que se quieren alcanzar.

Fuente. Elaborado por alumno, actividades direccionamiento estratégico.

Estructura organizacional. Con base en el análisis realizado y la información suministrada por el representante legal sobre la situación actual de la empresa, se ha definido un método documental que permita planificar las actividades de manera ordenada. Esta

estructura incluye diferentes elementos que interactúan con la operación de la empresa, estableciendo responsabilidades, controles y mecanismos para alcanzar los resultados deseados. Para la implementar estas acciones, se han definido un esquema de acuerdo a la operación del negocio, que permita al representante legal tomar una decisión informadas. La tabla número 9 muestra el plan de acción, contemplando elementos como costos, tiempos y mediciones. Es importante mencionar que la implementación del plan en la práctica dependerá del gerente de la organización Piccola Itálica según lo considere conveniente. La tabla 6 describe las acciones que se llevaran a cabo en el área de estructura organizacional destacando los elementos importantes dentro del negocio.

TABLA 8

Actividades de estructura organizacional

Actividades Estructura Organizacional
1. Hacer el esquema documental que defina la orientación para desarrollar sus operaciones.
2. Definir un mapa de proceso de la empresa Piccola Itálica.
3. Establecer un sistema abierto mediante la caracterización del proceso de Direccionamiento que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.
4. Realizar mediante un sistema abierto la caracterización del proceso de ventas que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.
5. Elaborar un sistema abierto según la caracterización del proceso de producción que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.
6. Crear un sistema abierto mediante la caracterización del proceso de compras que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.
7. Describir las funciones y las responsabilidades de los cargos.

Fuente. Elaborado por alumno, actividades estructura organizacional.

TABLA 9

Plan de acción Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional empresa

Piccola Itálica

Plan de Acción Direccionamiento Estratégico						
Que Falta	Descripción de Actividades	Acción	Fecha cumplimiento	Responsables	Tiempo	Medición o Logro
Nos existen lineamientos con principios para la definición de actividades y consecución de las metas, su enfoque es más operativo que estratégico.	Definir el marco estratégico que les permite generar los lineamientos para la consecución de los objetivos.	Visión Misión Valores Objetivos	09/06/2023	Wilmer David Sánchez (Alumno)	5 días	N°. Aspectos realizados vs N°. Aspectos estratégicos programados .
Plan de Acción Estructura Organizacional						
Una Estructura documental que defina la orientación para lograr mejorar el	Definir el esquema documental que defina la orientación para	Estructura Documental	16/06/2023	Wilmer David Sánchez (Alumno)	4 días	N°. Aspectos realizados vs N°. Aspectos definidos.

desarrollo de las operaciones.	desarrollar sus operaciones					
No se cuenta con una estructura de proceso que defina la interacción de las actividades del negocio.	Definir un mapa de proceso de la empresa Piccola Itálica	Estructura del Mapa de procesos	23/06/2023	Wilmer David Sánchez (Alumno)	3 días	N°. Aspectos realizados vs N°. Aspectos definidos
No se tiene una documentación definida de las actividades y operaciones que se desarrollan al interior del negocio.	Definir la caracterización del proceso de Direccionalmente que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.	Caracterización del proceso de direccionamiento.	30/06/2023	Wilmer David Sánchez (Alumno)	5 días	N°. Aspectos realizados vs N°. Aspectos definidos

No se tiene una documentación definida de las actividades y operaciones que se desarrollan al interior del negocio. No se tienen definidas las funciones y responsabilidades de los cargos del personal que labora en la empresa.	Definir la caracterización del proceso de Ventas que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.	Caracterización del proceso de ventas	07/07/2023	Wilmer David Sánchez (Alumno)	5 días	N°. Aspectos realizados vs N°. Aspectos definidos
	Definir la caracterización del proceso de Producción que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.	Caracterización del proceso de producción	21/07/2023	Wilmer David Sánchez (Alumno)	3 días	N°. Aspectos realizados vs N°. Aspectos definidos
	Definir la caracterización del proceso de	Caracterización	28/07/2023	Wilmer David	3 días	N°. Aspectos realizados vs

	Compras que defina las entradas y salidas de la operación, estableciendo objetivos e indicadores.	proceso de compras		Sánchez (Alumno)		N°. Aspectos definidos
	Realizar la descripción de las funciones y las responsabilidades de los cargos	Descripción de cargos de perfil.	11/08/2023	Wilmer David Sánchez (Alumno) Yamile Sánchez (Representante legal)	3 días	N°. Aspectos realizados vs N°. Aspectos definidos
Total					31 días	\$ 3.200.000

Fuente. Elaborado por alumno, plan de acción para empresa Piccola Itálica

Descripción del Plan de Acción Planteado para Direccionamiento Estratégico de Piccola Itálica

Definición de la misión

Piccola Itálica es un restaurante que se especializa en la comida italiana, creando platos innovadores con recetas propias de la casa con altos estándares de calidad. EL compromiso principal es la satisfacción de las necesidades, expectativas y deseos de los clientes al ofrecerles un menú caracterizado por su variedad, sabor extraordinario además del excelente servicio.

Definición de la visión

Como visión de la empresa es convertirse el restaurante de preferencia para los consumidores durante el tiempo de almuerzo para el año 2025, ofreciendo productos para llevar a casa, buscando establecer relaciones de fidelidad con los clientes con el objetivo de lograr beneficios mutuos.

Valores corporativos

Respeto: Reconocer y valorarme a mí como persona, así como a los demás y el entorno.

TABLA 10
Aplicación del respeto.

Las conductas asociadas	Como se pone en práctica
Cuando alguien habla, escucha y se compromete con lo que se está exponiendo	En las reuniones enfocar totalmente nuestra atención en el mismo
Trata a todas las personas con amabilidad y dignidad	Brindar información verídica y oportuna a sus compañeros y clientes.

Evita señalamientos y personalizar los conflictos	Contempla los distintos puntos de vista y es objetivo en sus comunicaciones.
Cuando se opone, propone	Actúa de manera propositiva, con planteamientos para atender problemas.

Fuente. Elaborado por alumno, aplicación de valores corporativos.

Integridad: Es actuar y elegir la manera correcta de acuerdo a los principios que debe hacer.

TABLA 11
Aplicación de Integridad.

Las conductas asociadas	Cómo se pone en práctica
Es coherente entre lo que piensa, siente, dice y hace.	No responsabilizar a otros de las propias decisiones erróneas.
Promete lo que puede cumplir y efectivamente lo cumple	Mantener transparencia en la comunicación, y cumplir con los compromisos.
La toma de decisiones y sus acciones son transparentes	Responsabilizarse por las acciones que se tomen y cumplir pactos definidos.
Es equitativo y justo a la hora de tomar decisiones	Defender posiciones con datos y hechos.

Fuente. Elaborado por alumno, aplicación de valores corporativos.

Compromiso: Es la capacidad del individuo para tomar conciencia de la importancia que tiene el cumplir con el desarrollo de su trabajo.

TABLA 12
Aplicación de valor de compromiso

Las conductas asociadas	Como se pone en práctica
Está dispuesto a dar la milla adicional cuando se requiere	Muestra una actitud proactiva por entender el funcionamiento del negocio participando activamente.
Entiende que el problema de uno es un problema de todos y propone soluciones para resolverlo	Participa de forma propositiva en las acciones que se presentan para atender situaciones que se presenten.
Comparte experiencias e información veraz, oportuna y precisa.	Retroalimenta a las partes con información oportuna y de calidad.
Mantiene una actitud positiva a pesar de los diferentes obstáculos que se presentan.	Utiliza los conductos de comunicación adecuados para resolver sus inquietudes

Fuente. Elaborado por alumno, aplicación de valores corporativos.

Responsabilidad: Es la capacidad que tenemos las personas para tomar decisiones conscientemente, reflexionar, administrar, orientar y asumir las consecuencias de nuestros actos.

TABLA 13
Aplicación de responsabilidad

Las conductas asociadas	Como se pone en práctica
Se compromete igualmente con los resultados del área propia y los de la organización en conjunto	Participa en el logro de los objetivos dando lo mejor de sí mismo.

Busca soluciones y no culpables	Se hace cargo de manera oportuna y honesta de fallas o equivocaciones que se pueden presentar en el día a día
Cumple su palabra	Sostiene sus posiciones de manera respetuosa y se hace cargo de sus afirmaciones
Busca aprender permanentemente de los aciertos y desaciertos	Se preocupa por solicitar retroalimentación oportuna sobre sus acciones

Fuente. Elaborado por alumno, aplicación de valores corporativos.

Objetivos empresa Piccola Itálica cuadro de control (BSC)

TABLA 14
Definición de objetivos para la empresa Piccola Itálica

Perspectiva	Objetivos:	Nombre del Indicador	Método de medición	Meta	Iniciativas
Financiera	Aumentar los ingresos del negocio	Estado Financiero Margen bruto.	$\text{Margen} = \frac{\text{Ventas Netas} - \text{Costo y Gastos Operativos}}{\text{Ventas Netas}} \times 100$	> 10%	Desarrollar estrategias de costos que maximicen el margen.
Clientes	Superar las expectativas factibles de los clientes haciendo que la relación sea grata y generando experiencias memorables.	Nivel de Satisfacción	$\frac{\text{Total de insatisfacción}}{\text{No. Evaluados}} \times 100$	< 2%	Establecer mecanismos de necesidades para ser atendidas.

Proceso	Aumento sistemas de información y equipos.	Crecimiento infraestructura tecnológica	Total, de equipos y softwares comprados / Total equipos y software actuales*100	> 15%	Presupuestar la inversión de nuevos sistemas y equipo de información.
Proceso	Asegurar la calidad de los productos y servicios de una manera excepcional que garantice la fidelidad de los clientes.	Clientes Fieles	Total, clientes fieles /Total clientes atendidos	>25%	Generar alianzas con proveedores de insumos y capacitar a los colaboradores en servicio.
Aprendizaje	Garantizar un ambiente seguro y confiable para los trabajadores y clientes.	Ambiente seguro	Total de insatisfacción / No. Evaluados *100	< 5%	Generar mantenimientos locativos, maquinaria y garantizar los procedimientos.

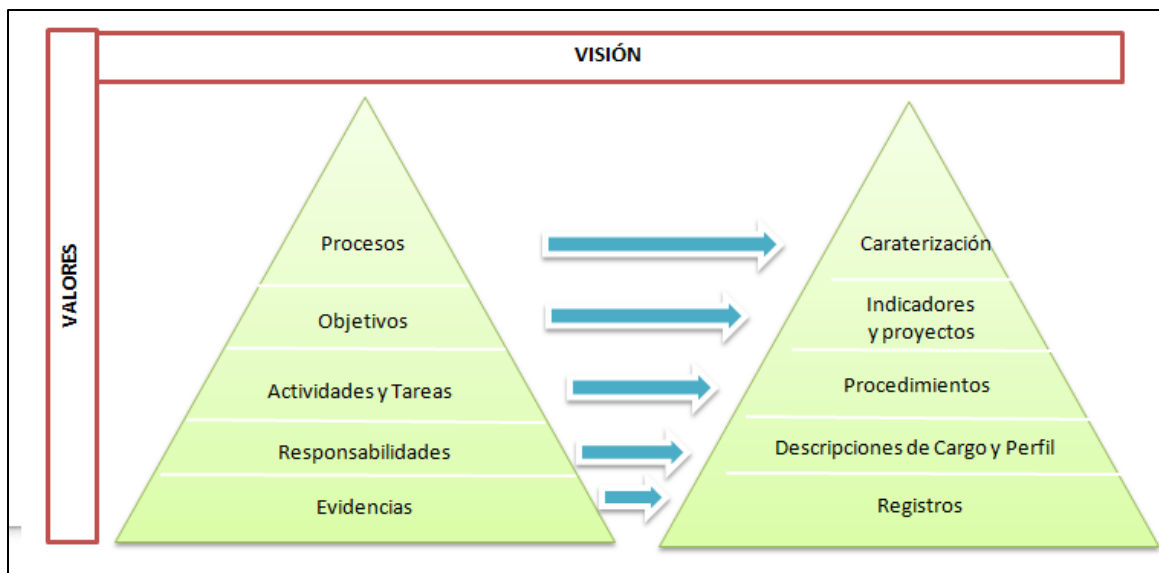
Fuente. Elaborado por alumno, acciones definidas objetivos estratégicos Piccola Itálica.

Descripción del Plan de Acción Planteado para la Estructura Organizacional de Piccola Itálica

Definición de la estructura documental

FIGURA 6

Definición Estructura documental Piccola Itálica.

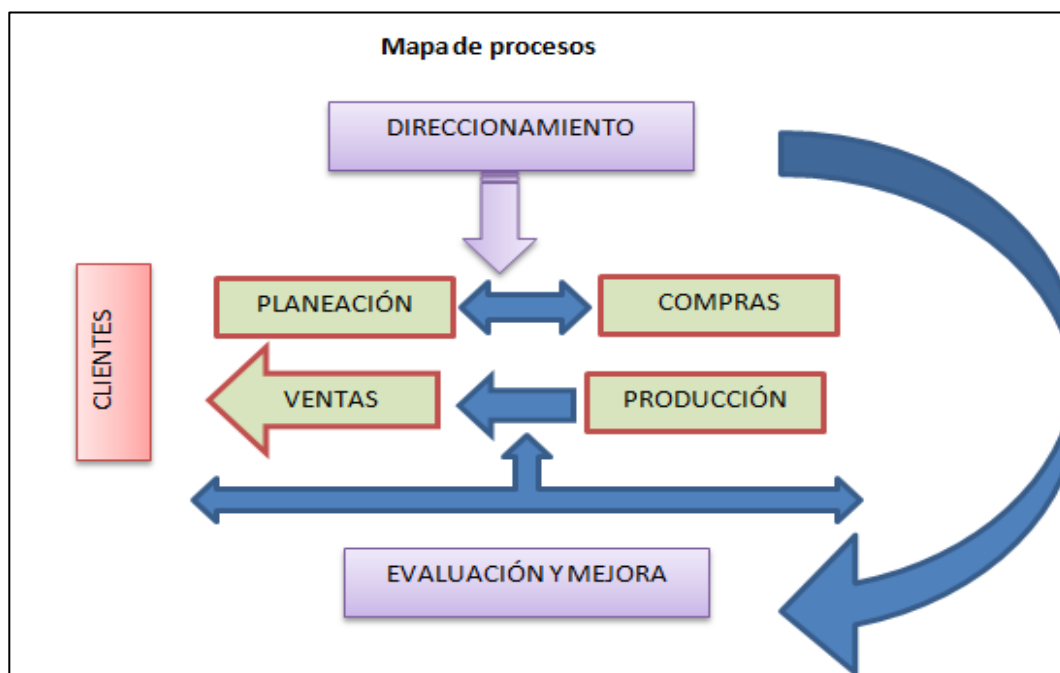


Fuente. Elaborado por alumno, acciones definidas para estructura documental Piccola Itálica.

A continuación, se presenta el mapa de proceso que fue diseñado para la empresa Piccola Itálica. El cual se encuentra definido de la siguiente manera:

Definición del mapa de procesos.

FIGURA 7
Definición Mapa de Procesos Piccola Itálica



Fuente. Elaborado por alumno, acciones definidas mapa de procesos Piccola Itálica

Explicación de proceso de conducción:

El direccionamiento estratégico es el proceso de conducción que tiene como objetivo definir la estrategia del negocio y trazar los lineamientos para el desarrollo de la organización. Es un proceso clave que permite a la empresa establecer objetivos claros y precisos, identificar oportunidades y amenazas en el entorno, y definir las acciones necesarias para alcanzar los resultados deseados. De igual manera, ayuda a alinear los recursos y esfuerzos de la organización hacia las metas y objetivos comunes que permite mayor eficiencia en la gestión.

Los procesos misionales: Son aquellos que tienen como finalidad aportar a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización de manera integrada y coordinada. Estos procesos son fundamentales para el éxito de la empresa, debido a que son los encargados de llevar a cabo las actividades claves de la operación de los productos y servicios que ofrece la organización generando valor para el cliente.

Proceso de Planeación: Este proceso es el motor que articula toda la operación de las entradas y salidas del negocio, contemplando las ventas para la planificación de las compras y la producción, tienen como objetivo garantizar la eficacia en el desarrollo de la operación generando una eficiencia de los recursos para la contribución en los resultados del negocio.

Proceso de Compras: Este proceso tiene como objetivo garantizar que todas las materias primas y recursos se encuentren disponibles para el desarrollo de la operación en la fabricación y producción.

Proceso de Producción: Este proceso es el encargado de la elaboración de los productos para el cumplimiento de los programas de producción, garantizando la calidad y tiempos definidos en los servicios ofrecidos.

Proceso de Ventas: Este es un proceso que tiene como objetivo el crecimiento de las ventas buscando la excelencia del servicio para mejorar la experiencia con el cliente, contemplando el plan de ventas, analizando las tendencias del consumidor y definiendo los presupuestos de ventas para lograr alcanzar las metas.

Proceso de apoyo: Este proceso se define como un proceso de apoyo que se enfoca en evaluar el desempeño de la organización y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, identificando necesidades de mejora y tomando las medidas necesarias para asegurar el crecimiento del negocio.

Proceso de evaluación y mejora: Este proceso tiene como objetivo evaluar el desempeño de los procesos, de manera integrada que permite analizar las desviaciones que se presentan en los procesos y mejorar la eficacia y eficiencia en la gestión para garantizar el cumplimiento de los objetivos.

Descripción de cadena de valor de la empresa

FIGURA 8

Gráfico de la Cadena de Valor Piccola Itálica

Actividades Secundarias o de Soportes	Infraestructura Arriendo Local Servicios de mantenimiento					Margen
	Administración Recursos Humanos Contratación y capacitación al personal Planificación de los horarios Medición del desempeño del personal.					
	Desarrollo de tecnologías Método para la toma de pedidos en línea Programación de costos, gastos, facturación. Gestión de información para domicilios					
	Aprovisionamiento Relación con proveedores Negociación de precios y contratos					
Actividades Primarias	Logística Interna	Producción	Logística Externa	Comercial/ Marketing	Servicio a cliente	Margen
	Compra de ingredientes y suministros. Almacenamiento de materia prima. Manejo y gestión de Inventario.	Transformación de MP en insumos para los platos. Lavado de Loza. Preparación de menú. Cocción de alimentos. Alistamientos de platos. Servicio a cliente.	Servicio a mesa Servicio a domicilio. Limpieza a las instalaciones.	Promoción de platos Comunicación de publicidad. Toma de pedidos Facturación de cuentas.	Atención al cliente. Manejos de PQR Encuestas de satisfacción	

Fuente. Elaborado por alumno, con información de Piccola Itálica

Definición de las caracterizaciones por proceso

TABLA 15

Definición caracterización del proceso de direccionamiento Piccola Itálica

Direccionamiento					
Caracterización del proceso					
Proceso	Tipo de proceso	Responsable del proceso			
Direccionamiento	Conducción	Director			
Objetivos	Garantizar la definición del plan estratégico para llevar a cabo la planeación del negocio.				
Alcance	Desde la planeación de la producción hasta la consecución de la estrategia.				
Entradas		PHVA	Actividad	Salidas	
Proveedor	Entrada			Salidas	Clientes
Direccionamiento	Presupuesto General	Planear	Revisar, evaluar la información para la elaboración del presupuesto por áreas. Analizar los estados financieros y consolidar información para la proyección de ventas. Definir los planes de mercado que serán utilizados según el análisis del contexto.	Presupuesto General anual. Objetivos de ventas Planeación General	Ventas
	Proyecciones de ventas				
	Planeación General				
	Contexto Económico				
Direccionamiento	Presupuesto general anual.	Hacer	Asignación de responsabilidades para la ejecución de los presupuestos. Analizar la consecución de los objetivos con base en la planeación general. Desarrollar los planes por áreas según los objetivos del proceso.	Actividades por proceso	Ventas
	Objetivos de ventas			Medición de objetivos	Producción
	planeación general			Proyectos por proceso	Compras
Ventas Producción Compras	Actividades por proceso medición de objetivos	Verificar	Cumplimiento de los registros según metas. Cumplimiento de planeación general. Seguimiento ejecución de presupuesto.	Elaborar estrategias para la mejora.	Direccionamiento.

Ventas			Revisar y analizar la información para generar planes de acción enfocados al mejoramiento para el cumplimiento de los objetivos.		
Producción	Reestructuración en la planeación general.	Actuar		Planeación General	Direccionamiento
Compras					
Procedimientos	Controles		Indicadores		
Procedimientos de Planeación General	Cumplimiento de presupuesto. Cumplimiento de Objetivos		Documentación estratégica Crecimiento de ventas		

Fuente: Elaboración de alumno, acciones definidas para la caracterización

direccionamiento Piccola Itálica.

TABLA 16

Definición caracterización de proceso de ventas Piccola Itálica

Gestión de ventas					
caracterización del proceso					
Proceso	Tipo de proceso	Responsable del proceso			
Ventas	Misional	Director y Asistente Administrativo			
Objetivo	Asegurar el crecimiento de ventas y rentabilidad del negocio, basado en la excelencia del servicio y experiencia del cliente.				
Alcance	Desde la planeación comercial hasta la evaluación de los resultados del negocio.				
Entradas		PHVA	Actividad	Salidas	
Proveedor	Entrada			Salidas	Cientes
Direccionamiento	Planteamiento estratégico	Planear	Análisis de la información, para elaborar el plan de negocio que incluya las metas de la organización y los planes de ventas en función al crecimiento de clientes.	Análisis de oportunidades de la organización	Ventas
	Expectativas y Metas del Negocio.				
	Plan de ventas				
	Tendencias del consumidor				

Direccionamiento	Análisis de oportunidades de la organización	Hacer	Estructurar el plan de ventas según los segmentos de mercados a través del plan promocional del cliente según la semana.	Presupuesto de ventas mensual.	Direccionamiento
Direccionamiento	Presupuesto de ventas mensual y anual	Verificar	Asegurar la ejecución del plan de ventas.	Elaborar estrategias para el cumplimiento del presupuesto	Direccionamiento.
Procedimientos	Controles		Indicadores		
Procedimientos de ventas con presupuesto	Monitorear los indicadores de presupuesto de ventas.		Crecimiento de ventas		
Procedimiento atención al servicio			Clientes satisfechos. Nivel de Satisfacción		

Fuente: Elaboración de alumno, acciones definidas para la caracterización proceso de ventas Piccola Itálica.

TABLA 17

Definición Caracterización de Proceso de producción Piccola Itálica

Producción			
Caracterización del proceso			
Proceso	Tipo de proceso	Responsable del proceso	
Producción	Misional	Asistente administrativo	
Objetivo	Garantizar el cumplimiento de los planes de producción.		

Alcance		Desde el ingreso de la materia prima hasta la entrega a cliente.			
Entradas		PHVA	Actividad	Salidas	
Proveedor	Entrada			Salidas	Clientes
Planeación	Planes de producción	Planear	Revisar los programas de producción por línea y generar alistamiento de la materia prima para la producción.	Hojas de trabajo por día.	Ventas
Compras	Materia Prima		Revisar pedidos solicitados y alistar los elementos para su preparación.	Recursos para la producción	
Planeación	Ordenes de pedido.	Hacer	Servir los pedidos	Ordenes de pedido procesado.	Ventas
	Hoja de trabajo x día		Asignación de funciones para la ejecución de los platos.		
	Recursos para producción		Ordenes de pedido ejecutado	Calidad de producto	
			Utilización de los recursos para su elaboración.		
Ventas	Cumplimiento de órdenes de pedido	Verificar	Tiempos utilizados en las órdenes de pedido.	Cumplimiento de objetivos	Direccionamiento.
	Calidad de Producto		Medición del servicio		

Procedimientos	Controles	Indicadores
Procedimiento para elaboración de Platos	Calidad de producto	Ambiente seguro
Procedimiento de control sanitario	Check list de trazabilidad	Clientes satisfechos

Fuente: Elaboración de alumno, acciones definidas para la caracterización proceso de producción Piccola Itálica.

TABLA 18

Definición caracterización de proceso de compras Piccola Itálica.

Compras					
Caracterización del proceso					
Proceso	Tipo de proceso	Responsable del proceso			
Compras	Misional	Asistente administrativo			
Objetivo	Garantizar el que todas las materias primas y recursos se encuentren disponibles para su utilización				
Alcance	Desde la gestión de la adquisición hasta la disponibilidad y almacenamiento de la materia prima.				
Entradas		PHVA	Actividad	Salidas	
Proveedor	Entrada			Salidas	Cientes
Planeación	Proyecciones de ventas	Planear	Revisar las proyecciones de ventas y evaluar la necesidad de compra de materia prima.	Órdenes de compra	Producción
	Programa de producción		Revisar y evaluar precios de mercado.	Requisiciones de Materia prima.	Ventas
	Recursos generales		Revisar órdenes de compra según la necesidad.	Cumplimiento de presupuesto.	

Planeación	Órdenes de compra.	Hacer		Stock de materia prima.	Producción
			Ejecutar órdenes de compra.		
	Facturación			Reporte de Gastos	Direccionamiento
			Llevar la contabilidad de las compras generadas.		
Planeación	Reporte de gastos	Verificar	Cumplimiento ejecución de presupuesto.	Cumplimiento de objetivos	Direccionamiento.
			Cumplimiento de necesidades.		
Procedimientos	Controles		Indicadores		
Procedimiento de compras general	Cumplimiento de presupuesto		Presupuesto		

Fuente: Elaboración de alumno, acciones definidas para la caracterización proceso de compras Piccola Itálica.

Definición perfiles de cargo

Se realiza la descripción de los siguientes perfiles de cargo que permitirán definir las funciones y responsabilidades de las actividades que se desarrollan.

TABLA 19

Definición perfil de cargo asistente administrativo Piccola Itálica.

Identificación de cargo	
Nombre de cargo: Asistente administrativo	
Proceso: Direccionamiento	
Misión de Cargo	
Organizar toda la información de las operaciones de negocio y garantizar el cumplimiento de las necesidades según las actividades definidas en cada proceso.	
Funciones	
Realizar las compras de materia prima	
Llevar los costos y la contabilidad del negocio	
Implementar las actividades de definidas según la estrategia de la planeación para el cumplimiento de los objetivos	
Reportar y generar informes de la planeación según lo definido por la dirección.	
Toma de Decisiones	
Decisiones que puede y debe tomar	Frecuencia
Acciones para mejorar la experiencia con el personal y los clientes.	Diaria
Administración de los recursos que se requieren para el negocio	Diaria

Acciones para el manejo de personal según las funciones.	Diaria
Decisiones que debe consultar	
Cualquier cambio en el presupuesto	Semanal
Estrategias de ventas	Mensual
Estrategias para la mejora de las operaciones	Mensual
Perfil	
Formación Académica: Bachiller Académico, Técnico o tecnólogo en carreras administrativas.	
Conocimientos adicionales requeridos: Manejo de personal, sector de alimentos y servicio.	
Experiencia requerida (tipo y tiempo): 2 años temas administrativos	
Específica en el cargo: 3 años	

Fuente: Elaboración de alumno, acciones definidas perfil de cargo asistente

TABLA 20

Definición perfil de cargo operador de producción Piccola Itálica.

Identificación de cargo	
Nombre del cargo: Operador de Producción	
Proceso: Producción	
Misión de Cargo	
Realizar la fabricación de los productos garantizando el cumplimiento de las órdenes de producción.	
Funciones	

Realizar la fabricación de los productos según condiciones definidas para su elaboración.	
Cumplir con los protocolos de seguridad para el manejo de las máquinas.	
Reportar el cumplimiento de las órdenes de fabricación.	
Asegurar la adecuada manipulación de alimentos según las normas certificadas.	
Realizar mantenimiento de los equipos de mantenimiento.	
Toma de Decisiones	
Decisiones que puede y debe tomar	Frecuencia
Cambio de repuestos de las máquinas.	Diaria
Acciones para el cumplimiento de los programas de fabricación	Diaria
Uso de los elementos suministrador para la protección y la presentación	Diaria
Decisiones que debe consultar	
Cualquier cambio en los programas de fabricación	Diaria
Compras de los recursos adicionales que se requieran	Diaria
Cambios en las materias primas para la elaboración de los productos	Diaria
Perfil	
Formación Académica: Bachiller Académico.	
Conocimientos adicionales requeridos: Manipulación de alimentos	
Experiencia requerida (tipo y tiempo): 1 año temas de producción de alimentos	
Específica en el cargo: 2 años	

Fuente: Elaboración de alumno, acciones definidas Perfil de cargo operador de producción Piccola Itálica.

TABLA 21

Definición perfil de cargo asistente de cocina Piccola Itálica.

Identificación de cargo	
Nombre de cargo: Asistente de Cocina	
Proceso: Producción	
Misión de Cargo	
Brindar soporte de servicio permanente en la zona de restaurante, atendiendo los requerimientos que se presenten durante la operación.	
Funciones	
Realizar limpieza de los elementos de mesa.	
Preparación de alimentos y servicio de mesa.	
Atención de clientes según los servicios suministrados en restaurante.	
Cumplir con la manipulación de alimentos según las normas certificadas.	
Realizar entrega de domicilios puerta a puerta.	
Toma de Decisiones	
Decisiones que puede y debe tomar	Frecuencia
Alistamiento de elementos para el servicio de mesa.	Diaria
Mantener los espacios de servicio en perfectas condiciones de orden y de limpieza.	Diaria
Asegurar y velar por garantizar que los clientes salgan satisfechos por el servicio prestado.	Diaria
Decisiones que debe consultar	
Cambios en los menús que se tienen establecidos.	Diaria

Precios adicionales que se tienen definidos en la carta.	Diaria
Cambios en la presentación de las mesas.	Diaria
Perfil	
Formación Académica: Bachiller Académico.	
Conocimientos adicionales requeridos: Manipulación de alimentos, cursos gastronómicos, servicio al cliente.	
Experiencia requerida (tipo y tiempo): 1 año temas de servicio de alimentos.	
Específica en el cargo: 2 años	

Fuente: Elaboración de alumno, acciones definidas Perfil de cargo asistente de cocina Piccola Itálica.

Lecciones Aprendidas

Al realizar una práctica en una organización, se enfrentan retos importantes para demostrar las habilidades que existen como administradores, lo que identifican como profesionales capaces de realizar trabajos internos y brindar resultados positivos. En la búsqueda por una empresa grande en la que pudiera llevar a cabo la práctica, no encontré una posibilidad de hacerlo. Sin embargo, al ver la oportunidad de aportar conocimiento a un pequeño negocio, comprendí que sería más relevante para un crecimiento profesional. Al trabajar con un pequeño negocio, pude plasmar distintas ideas fundamentales para ayudarles a organizarse de manera efectiva, fortaleciendo los elementos en cada una de las áreas que permitan lograr un mejor desarrollo en sus operaciones.

Durante el proceso de diagnóstico, fue importante conocer la operación del negocio de forma práctica, ya que esto permitió tener una mejor orientación para que las ideas planteadas pudieran tener mayor efectividad. Por esta razón, se recomienda que al realizar diagnósticos que conlleven a un plan de acción, es significativo conocer de cerca la operación del negocio.

Sin embargo, al presentar las acciones recomendadas al representante legal, estas no fueron acogidas como se esperaba. El problema radicaba en que algunos de los planteamientos presentados eran muy técnicos y difíciles de comprender para el personal del negocio, incluyendo los operarios, administrativos y directivos. Por tal razón, se tuvieron que hacer algunos ajustes, presentando la información de una forma escrita y sustentada con términos más conocidos y apropiados para todos los niveles, para lograr una mayor claridad y comprensión de las acciones recomendadas y poderlas llevar a cabo efectivamente.

Establecer el plan de acción fue el resultado de conocer y leer diferentes textos que permiten orientar de manera práctica como ejecutarlo, lo generó un mayor aprendizaje para poder aplicarlo en actividades laborales. Esto es especialmente valioso porque en algunos momentos, se puede enfrentar a problemas que no tiene una forma clara de abordarlos. Con el

desarrollo de este plan de acción, puede identificar los pasos y la manera de plasmar un planteamiento después de haber realizado el análisis.

Teniendo en cuenta que para mejorar las situaciones que generaron algunos inconvenientes en los planteamientos, es importante trabajar con elementos prácticos que permitan al personal comprenderlos mejor. Algunos de estos elementos pueden ser videos, charlas y presentaciones, lo que permitirá obtener mejores resultados en la ejecución de los planes de acción.

Además, comprender cómo funcionan las organizaciones grandes pueden ser un ejemplo para los negocios pequeños que buscan crecer de manera organizada. Al observar cómo las grandes empresas manejan sus operaciones y estructuras, los negocios pequeños pueden adoptar las prácticas efectivas y aplicarlas a su propia organización, adaptándolas a su tamaño y necesidades específicas. De esta manera pueden mejorar sus procesos y alcanzar mejores resultados en su crecimiento empresarial.

Participantes del Proyecto

FIGURA 9
Participantes del proyecto



De izquierda a derecha, Alumno Wilmer David Sánchez, Representante Legal Yamile Sánchez, Asistente Administrativo Carolina Rodríguez. Imagen Tomada por Alumno.

Conclusiones

Mediante el diagnóstico se identificaron problemas en varias áreas de la empresa, por lo que se realizó un análisis detallado para determinar las necesidades más importantes y enfocar las acciones de mejora. Se entrevistó al representante legal de la empresa Piccola Itálica que permitió describir la caracterización y se aplicó la herramienta PESTEL para comprender el contexto de la organización. Además, se utilizó el Modelo de Modernización para la Gestión de la Organización (MMGO) para obtener datos importantes y determinar las áreas prioritarias de mejora.

Teniendo como base los análisis y los resultados obtenidos del diagnóstico de las áreas que necesitaban atención y comprender las causas subyacentes de los problemas, se identificaron conjuntamente con el director de la compañía las dos áreas claves que tenían mayor oportunidad. En este caso, fueron Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional para establecer un planteamiento, enfocando los recursos y esfuerzos para generar una transformación positiva en la empresa.

El análisis de causa raíz es un proceso importante para comprender las razones detrás de un problema específico. Al determinar la causa raíz, se logra identificar las causas subyacentes del problema en las áreas de Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional, estableciendo soluciones adecuadas que permitió abordar el problema de manera efectiva.

Establecer un plan de acción fue una decisión importante para abordar las áreas críticas y establecer mejoras concretas en la organización. Además, el enfoque de Direccionamiento Estratégico y Estructura Organizacional fue adecuado para impulsar la transformación de la estructura de la empresa.

Ahora es importante llevar a cabo el plan de acción de manera efectiva y eficiente para asegurar la implementación adecuada de las mejoras en las áreas seleccionadas. La definición

clara de las actividades y los elementos necesarios para cumplir con el plan es un paso fundamental para lograr los resultados propuestos.

Es fundamental contar con un seguimiento continuo y trabajar constantemente en las actualizaciones para garantizar un desarrollo eficaz de las acciones. De esta manera, se concluye que los objetivos definidos para este proyecto se cumplieron según lo establecido, lo que permitió fortalecer el crecimiento de la empresa Piccola Itálica de manera estructurada. Gracias a las acciones definidas, la empresa podrá ser más competitiva en el mercado.

Teniendo como objetivo principal el diagnóstico de la empresa Piccola Itálica, se llevó a cabo el desarrollo utilizando la herramienta MMGO para identificar los problemas más representativos. Obteniendo como resultado en un informe integral que abarcó 14 áreas evaluadas, cada una de las cuales obtuvo la siguiente calificación en sus respectivos componentes: Estructura organizacional con una calificación de 9,77, análisis del entorno 10,65, direccionamiento estratégico 12,50, responsabilidad social 12,50, gestión ambiental 12,75, gestión producción 15,80, gestión financiera 18,02, comunicación e información 18,40, cultura organizacional, 18,40, asociatividad 18,89, logística 18,98, gestión de mercadeo 19,78, innovación y conocimiento 24,64, gestión humana 36,41.

Con base en esta información, se plantea y formula el problema, clasificando los componentes según su calificación y el criterio del representante legal. Esto se hace con la necesidad de priorizar los esfuerzos para mejorar los componentes de estructura organizacional y direccionamiento estratégico.

Teniendo en cuenta la información de base, se llevó a cabo un análisis de causa utilizando la técnica de los “5 Por qué”, lo que permitió identificar una casusa raíz: el desconocimiento de los beneficios de contar con una estructura sistemática y organizada para alcanzar los objetivos. Además, se utilizaron matrices como (EFE), (EFI), (FODA) (MCPE) para recompilar información que sustentar la propuesta de mejora en la planificación estratégica y la

estructura organizacional. El plan de acción se ha definido con una duración de 31 días y un análisis de viabilidad del 90%.

La propuesta de solución fortalece la gestión de la empresa y se materializa a través de la definición de acciones concretas generadas en direccionamiento estratégico. En este proceso se ha establecido un marco estratégico que sirve como guía para la consecución de los objetivos de la empresa. Este marco incluye:

- La visión de la empresa, que establece su horizonte a largo plazo.
- La misión de la empresa, que define la razón del negocio y su negocio central.
- Los valores corporativos, que definen los principios éticos.
- Los objetivos organizacionales, contemplando las perspectivas para alcanzar las metas.

Para el componente de la estructura organizacional, se han definido actividades que abordan diferentes aspectos, tales como:

- La elaboración de un esquema documental que orienta el desarrollo de las operaciones.
- La creación de un mapa de procesos, que permita una representación según la interacción de los procesos.
- La implementación de un sistema abierto mediante la caracterización detallada de los procesos.
- La definición de las funciones y responsabilidades de acuerdo con los cargos existentes.

Esto se logra mediante la consecución de los objetivos específicos, teniendo en cuenta análisis del contexto organizacional. En este análisis, se consideran factores que pueden influir el negocio, según su impacto tales como, políticas de gubernamentales, cambios fiscales,

variación de precios de consumo, devaluación del peso, inflación, recuperación económica, cambios de hábitos de consumo, tecnologías emergentes, cambios ambientales entre otros.

También se examina el contexto interno desde la perspectiva de los factores administrativo, financiero, mercadeo, tecnológico con el fin de identificar los elementos esenciales para abordarlos desde la planeación.

Además, se desarrolla una caracterización de la empresa que describe su evolución desde sus inicios del 2006, su constitución mediante registro mercantil en el 2015 y su trayectoria, destacando aspectos relevantes en cada etapa, como la ampliación y el crecimiento del negocio, así como las mejoras e implementación de cambios en el portafolio en productos y servicios. Esto proporciona una visión integral de su funcionamiento para lograr un desarrollo más efectivo.

Referencias

Academia.edu (2008) *Unidad III: Enfoque clásico de la administración*. Academia. Consultado el 12 de abril 2023.

[https://www.academia.edu/31495207/UNIDAD III ENFOQUE CL%C3%81SICO DE LA ADMINISTRACI%C3%93N ESCUELA CIENT%C3%8DFICA DE FREDERICKW TAYLOR 3 1 BIBLIOGRAF%C3%8DA Y PUBLICACIONES](https://www.academia.edu/31495207/UNIDAD_III_ENFOQUE_CL%C3%81SICO_DE_LA_ADMINISTRACI%C3%93N_ESCUELA_CIENT%C3%8DFICA_DE_FREDERICKW_TAYLOR_3_1_BIBLIOGRAF%C3%8DA_Y_PUBLICACIONES)

Academia.edu (2000) *Administración de los recursos humanos*. Academia. Consultado el 10 abril 2023.

https://www.academia.edu/19839468/Administracion_de_Recursos_Humanos_Idalberto_Chiavenato_Mc_Graw_Hill_2000

Aguilera, A. y Riascos, S. (2009, 20 abril) *Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC*. Consultado 20 abril de 2023.

<https://www.redalyc.org/pdf/212/21211972007.pdf>

Arano, C. Raúl, M. Espinosa, M. Francisco, y Arroyo, G. (2011) *El Rol de la dirección estratégica en las empresas*. Consultado el 22 abril del 2023.

<https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>

Barthelmess, C. (2009) *La planeación estratégica en las organizaciones*. El Cid Editor apuntes. Consultado 16 marzo 2023.

<https://www.worldcat.org/es/title/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/oclc/950768249>

Becher, M. (2020 30 noviembre) *5 porqués: Que es y cómo aplicar*. Excellence Blog. Consultado el 13 abril 2023.

<https://blog.softexpert.com/es/5-porques/>

Cipriano, L. González, A. (2015) *Administración estratégica*. Universidad Santo Tomas. Consultado el 20 marzo del 2023.

<https://elibro.net/es/ereader/usta/39421>

Coindreau, R. (2020, 07 enero) *Perfiles de cargo*. Integratec. Consultado el 10 marzo 2023.

<https://www.integratec.com/blog/perfiles-de-puesto.html>

Congreso de Colombia. (1995 20 diciembre) Ley 222 de 1995 (diciembre 20) *Por el cual se modifica el libro II de código de comercio se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones*. Consultado el 25 abril de 2023.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=6739>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2022). *Boletín técnico*. DANE.

Consultado el 05 abril 2023.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IVtrim21_produccion_y_gasto.pdf

Dess, G. & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.

Norma Técnica Colombiana ISO 9001 (2015). *Sistema de gestión de calidad. Requisitos*.

Cuarta actualización. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec).

Organismo Internacional de Normalización (ISO). (s.f.). Online Browsing Platform (OBP).

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Pérez, R. (2013 noviembre) *Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO)*. ResearchGate. Consultado el 10 marzo de 2023.

https://www.researchgate.net/publication/259480390_MMGOELCONCEPTO

Pérez U. Rafael, I. Nieto, M. Velásquez, A. Castellanos, G. Garzón, M. Vargas, A. Alfonso, N.

Calixto, N. Rodriguez, A., Palacio, R. Lopez, L. Arizabaleta, M. Lopez, J. (2009) *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Universidad EAN. (SF). Bogotá D.C: Universidad EAN.

Peter, D. (2015, 5 de mayo) *Funciones de la administración*. Marcando Análisis. Consultado el 16 marzo del 2023.

<https://marcandoanalisis.com/2015/05/05/las-funciones-de-la-administracion-segun-peter-drucker/>

Polanco, Y. Santos, P. y Glenny A. (2020), *Teoría y estructura organizacional*. Universidad Abierta para Adultos (UAPA) Consultado el 25 abril de 2023.

<https://eds.s.ebscohost.com/eds/results?vid=1&sid=02bde672-bbf8-4124-b564-3111e02605b4%40redis&bquery=Teor%c3%ada+y+estructura+organizacional&bdata=JmRiPWVkc3B1YiZsYW5nPWVzJnR5cGU9NDQmc2VhcmNoTW9kZT1BbmQmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI>

Retos Directivos (2022, 26 julio) *Análisis PESTEL*. Blog de EAE Business School. Consultado el 18 abril del 2023.

<https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

Anexos

Anexo 1. Guía de Observación

Método de guía para la observación	
Nombre empresa:	Piccola Itálica
Nombre del facilitador	Wilmer David Sanchez
Actividad a desarrollar	Restaurante

Objetivo: Observar el funcionamiento de la empresa de una manera practica que permita evaluar cada una de las variables.

°	Variable	Aspecto	I	O	Rara vez	Observaciones
	Documentación de los procesos	Tiene definidos los procedimientos, funciones, para las actividades que desarrolla.		X		
		Realiza seguimiento y evaluación a los procesos		X		
		Establece objetivos		X		Todo lo tiene de manera informal
		Definición de indicadores para la medición de los procesos		X		
	Producción	Define programas para la fabricación			X	Se basan en la experiencia y en el comportamiento de sus ventas, pero no se encuentra definido.

		Desarrolla controles de calidad			X	Se puede implementar métodos de manera técnica
		Definición de tiempos y capacidad para producción.			X	Realiza su propio seguimiento de una manera informal.
		Pronostican las ventas de manera planificada			X	Su planeación no se documenta, pero se establece la fabricación según histórico de ventas.
	Estructura Organizacional	Existe una planeación de los procesos		X		
		Definen perfiles de cargo		X		
		Definen documentación para su direccionamiento		X		
	Direccionamiento	Definen valores como principios para lograr los resultados			X	No se tiene documentados.
		Define un marco de referencia como dirección para lograr sus metas.		X		
		Se contempla la planeación como principio de su direccionamiento		X		

Anexo 2. Formato de Entrevista

Entrevista

Fecha: 12 octubre de 2021

Hora: 4:00 pm

Entrevistador: Wilmer David Sanchez (Alumno)

Entrevistado: Yamile Sanchez (Representante Legal empresa Piccola Itálica).

La entrevista tiene como objetivo conocer la descripción de la empresa Piccola Itálica, funcionamiento, operación, documentación, mediante información cualitativa que permita realizar el diligenciamiento de la matriz del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones MMGO. Obteniendo como resultado el diagnóstico por cada una de las áreas que brinde un direccionamiento del plan para atender las necesidades identificadas.

La persona que se tuvo en cuenta para la entrevista, obedece al conocimiento y la experiencia que tiene del negocio que facilite la objetividad en el desarrollo de la investigación. Es así que fue seleccionada la representante legal del negocio debido a que lleva más de 10 años trabajando en esta compañía.

Características de la entrevista:

La información relatada en la entrevista se utiliza como soporte de la evidencia para la investigación que se realiza en la empresa de Piccola Itálica que tiene como finalidad la identificación de un problema para el planteamiento de la mejora según las necesidades evaluadas.

Las preguntas se realizan según la información requerida para la investigación del problema que permita la identificación de la empresa mediante su caracterización y los datos tomados de manera general según los componentes de la matriz MMGO.

Preguntas

Preguntas sobre reseña histórica

Entrevistador: Buenas tardes, me indica su nombre y que rol representa en la empresa.

Entrevistado: Mi nombre es Yamile Sanchez y soy la Representante legal.

Entrevistador: ¿Me puede relatar la historia de cómo empezó la empresa Piccola itálica?

Entrevistado: La empresa Piccola Itálica fue constituida mediante registro mercantil en octubre del 2015, sin embargo, su operación nace desde el año 2006 con un nombre comercial diferente, debido a que empezó como una panadería, luego en el 2008 nace la idea de convertirlo en restaurante de comida italiana, este restaurante tenía como nombre Pastas Itálica. En el año 2011, se construye salón para realizar el proceso de fabricación de manera integrada, en cuento a los panes y las pastas, para esto se trajeron 2 máquinas importadas de Italia que les permitía tener una operación más grande Para el año 2012 se empieza con una nueva estrategia de vender la pasta cruda directamente desde el local. Para el año 2014 se logró contratar música en vivo para los fines de semana que les permitía atraer más clientes y darle un plus al restaurante. Luego para el año 2015 pasa a ser parte de una sociedad y se integra dentro del mismo restaurante el proceso de fabricación disminuyendo costos y generando una estrategia de mercado para que el cliente pudiera ver todo el proceso natural de la elaboración del producto. Para el año 2017 se vuelve a generar estrategias de ventas de pastas para clientes indirectos, extendiendo la marca de sus productos de forma local, es decir para el mismo municipio. En el año 2020 se generan cambios en las cartas del menú incluyendo nuevos platos que brindaran variedades de alternativas como fueron la pasta combinada con alimentos vegetarianos.

Entrevistador: ¿Me puede indicar cual es el portafolio de productos que maneja en el restaurante?

Entrevistado: Los servicios que prestamos al público mediante menús y platos especiales son los siguientes:

Servicios de mesa (Restaurante)

Platos Italianos

Spaghetti: Fettuccine, linguine

Lasaña: Pollo, carne, mixta

Canelones; Pollo, carne, espinaca y ricota

Raviolis. Pollo, Carne

Rosotto

Platos Típicos.

Menú tradicional. Crema de espinacas, arroz, carne, pollo, osobuco, albóndigas

Ensaladas: Verduras, Gourmet.

Vinos: Negros y Blancos.

Preguntas sobre marco jurídico

Entrevistador: ¿Me indica como se encuentra constituida la empresa?

Entrevistado: La única persona que se encuentra como representante legal, soy yo directamente, se encuentra constituida como unipersonal desde el año 2018.

Entrevistador: ¿Que normas debe cumplir para el funcionamiento del negocio?

Entrevistado: **Decreto 3075 1997:** El cual establece el lineamiento normativo para el funcionamiento de la preparación, fabricación, procesamiento, envase, distribución y transporte de alimentos, este decreto reglamenta todo lo que tiene que ver con el proceso de alimentos para el consumo humano en todo el territorio nacional

Resolución 2674 de 2013: Es reglamentación establece los requisitos que deben cumplir las personas naturales y o jurídicas para los registros sanitarios que tienen como actividad económica la fabricación, procesamiento, preparación, envase, transporte, distribución y comercialización de alimentos para consumo humano.

Decreto 1500 2007: Establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que tiene como objetivo proteger la vida, la salud para prevenir situaciones de engaño a los consumidores.

Preguntas generales

Análisis del entorno económico.

Entrevistador: ¿Me indica si usted contempla las tendencias externas o factores que puedan afectar el cumplimiento de lo planificado?

Entrevistado: La información que se utiliza es más interna que externa, no se contemplan aspectos importantes como cambios de gobierno locales o gubernamentales, sin embargo, cuando se habla de situaciones como son cambios en aspectos económicos se tienen presente.

Entrevistador: ¿Me indica si usted tiene en cuenta las políticas económicas que le permita identificar amenazas o oportunidades para mejorar?

Entrevistado: No, en algunos casos se revisan los impuestos o el desabastecimiento de alimentos para hacer los cambios en el menú, pero no se tiene una forma que permita hacer este tipo de análisis.

Entrevistador: ¿Me indica si usted conoce a sus competidores y realiza algún tipo de estrategia que permita mejorar la participación en el mercado, con precios, calidad, entre otros?

Entrevistado: Conozco algunos, y en algún momento los visite, pero no los tengo definidos y el mecanismo que tengo para vender me baso en mis propias estrategias bajo la experiencia y la calidad que ofrezco a mis clientes. No realizó un análisis detallado hacia el consumidor ni los competidores.

Direccionamiento estratégico.

Entrevistador: ¿Usted tiene definido un plan que le permita establecer medir sus procesos?

Entrevistado: No tengo definido un método que permita medir cada parte de la operación, si me gustaría, pero no he revisado como podría hacerlo, lo que hago es revisar los gastos y las ventas para determinar si el negocio deja ganancias o pérdidas.

Entrevistador: ¿Tiene definido para su negocio una visión, misión, objetivos que permitan ser un instrumento para la finalidad del negocio?

Entrevistado: En algún momento se definió algo, pero no se ha llevado a cabo un análisis que permita plasmar lo que hacemos y lo que se quiere lograr.

Entrevistador: ¿Tiene definidos valores para de manera formal que los pueda conocer?

Entrevistado: Realmente como es un negocio donde se trabajan personas familiares no tenemos definido valores, sin embargo, trabajamos unidos con respeto para que todo funcione bien.

Entrevistador: ¿Qué tipo de estrategias realiza usted para evaluar la integración de los Stakeholders y e indicadores que midan la efectividad en sus operaciones?

Entrevistado: No realizo estrategias con métodos técnicos, debido a que es un negocio pequeño y no tengo conocimiento para establecer algo que sea practico para medir el desempeño de la operación.

Gestión de mercadeo.

Entrevistador: ¿Me indica si usted contempla las necesidades de los clientes enmarcado en un plan documentado de mercadeo para la investigación de hacia los actores sociales y clientes?

Entrevistado: No tengo una investigación de mercado, tampoco un plan de mercadeo, porque considero que al ser un negocio pequeño. Mi enfoque se basa en brindar un buen producto y servicio que permita seguir atrayendo clientes.

Entrevistador: ¿Tiene identificado los tipos de cliente y desarrolla acciones para atender sus necesidades?

Entrevistado: Los tipos de clientes que se tienen identificados son personas mayores que tiene un gusto particular por la comida italiana, que desean alimentar de una manera diferente a la tradicional.

Cultura organizacional.

Entrevistador: ¿Usted maneja algún tipo de programa de bienestar para sus trabajadores?

Entrevistado: No cuento con un programa definido, sin embargo, busco que ellos se sientan en un lugar tranquilo para trabajar y que su remuneración pueda satisfacer sus necesidades, por esto me enfoco en detalles que puedan de cierta manera ayudarlos en algo.

Estructura organizacional.

Entrevistador: ¿Me indica si usted tiene documentado de manera organizacional sus procesos, responsabilidades, controles?

Entrevistado: No tengo nada definido, se trabaja de manera informal, muy rutinario, aunque se les explica a las personas lo que deben hacer, no existe nada documentado al respecto.

Entrevistador: ¿En su negocio usted cuenta con manuales, procedimientos, políticas y otros documentos que definan el desarrollo de sus operaciones?

Entrevistado: No tengo nada definido, aunque se quiere empezar a levantar información, no tengo el conocimiento suficiente para realizarlo, en la parte de fabricación se requiere elaborar algunos manuales y procedimientos de trazabilidad que exige la normatividad de salud, pero hace falta realizarlos.

Entrevistador: ¿Tiene registros que le permita evidenciar el cumplimiento de los programas establecidos?

Entrevistado: No cuento con registro, todo se maneja de manera informal.

Gestión de producción.

Entrevistador: ¿Me indica si usted tiene definido programas de producción y trabaja con tiempos estimados en la fabricación?

Entrevistado: No tengo definido un programa de producción, sin embargo, lo que hacemos es según el consumo de los fines de semana se realiza la fabricación de acuerdo a las ventas realizadas, se contempla cuántas unidades se pueden vender y con base a esto se fabrica la pasta.

Entrevistador: ¿Tiene usted definida la capacidad de producción que permite tener una proyección para la planeación?

Entrevistado: Se cuenta con información de las unidades que se pueden fabricar en un tiempo determinado, no se tiene un dato exacto porque no había la necesidad de pronosticar las unidades a fabricar debido a que se realiza por conocimiento y experiencia.

Entrevistador: ¿Qué controles de calidad realiza usted a sus materias primas, productos en proceso, productos terminados?

Entrevistado: Se realiza una revisión visual y se toman mediciones de peso a las materias primas, de igual forma se tiene un listado de las recetas para la preparación de los platos y la fabricación de las pastas y los panes y se controlan las temperaturas de los alimentos basados en tiempos para garantizar la cocción de los alimentos.

Entrevistador: ¿Cuenta con algún método que permita medir la prestación del servicio y la calidad de los productos?

Entrevistado: Un método para medir no se tiene, pero lo hago mediante encuestas finales a los clientes cuando realizan el pago con la pregunta que involucra servicio y producto, no queda un registro, pero su visita nuevamente permite conocer la calificación del servicio.

Gestión financiera.

Entrevistador: ¿La inversión en capital de trabajo es acorde a las necesidades de sus clientes o usuarios?

Entrevistado: La organización financiera se determina según las ventas realizadas, con base a esto se define un capital para la compra de materia prima, el pago de arriendos, mantenimientos entre otros y somos responsables para no efectuar gastos que no sean recuperables a corto plazo.

Entrevistador: ¿Cómo es el manejo del flujo de caja de su negocio?

Entrevistado: Los efectivos son analizados simplemente como los resultados de la dinámica de los ingresos y gastos, debido a que el negocio lo requiere.

Entrevistador: ¿usted realiza inversión en el negocio?

Entrevistado: La inversión que se realiza se basa en mantener un negocio de manera responsable, se invierte en temas locativos, que busca dar comodidad para atraer más clientes.

Entrevistador: ¿Cómo determina usted los costos para sus productos?

Entrevistado: Lo manejo de una forma que puedan tener un margen fijo, por lo tanto, lo realizó mediante los costos fijos y variables que permitan evaluar los precios al consumidor.

Entrevistador: ¿Tiene definido algún plan para las compras que realiza?

Entrevistado: Me baso en las ventas que realizó y según los stocks de productos con los que cuente, pero no se encuentra definido un plan que garantice un control de gastos.

Gestión humana.

Entrevistador: ¿Cuenta con una estructura de planes de gestión humana?

Entrevistado: Se tiene definido un plan de bienestar que busca la satisfacción las necesidades de los colaboradores, y se cuenta con el personal suficiente para atender los requerimientos de nuestros clientes, así mismo tenemos definidos una política para contratar personas que cumplan con los requerimientos para brindar un buen servicio. De igual manera me gusta involucrar al personal en capacitaciones que realiza la alcaldía y la cámara de comercio.

Gestión logística.

Entrevistador: ¿Aplica conceptos de logística en la empresa?

Entrevistado: Los conceptos que manejamos para este caso tienen que ver con la compra de materia prima el cual se lleva a cabo de una manera eficiente garantizando el cumplimiento de los platos requeridos por los clientes. Las condiciones que se tiene con algunos proveedores es de manera indirecta e indirecta que permite generar alianzas para la facilidad de compra según nuestras necesidades. Aunque no manejamos métodos para los inventarios por lo que es pequeño si contamos con una visión fácil de identificar lo que se tiene y lo que hace falta.

Asociatividad.

Entrevistador: ¿Usted realiza algún tipo de alianzas con los sectores de alimentos o algún tipo de sector comercial?

Entrevistado: Este tipo de sector no es fácil para generar convenios o estrategias que busquen mejorar el sector, sin embargo, si hacemos parte de un grupo que nos representa como comerciantes ante las entidades locales.

Entrevistador: ¿Cómo se asegura de dar cumplimiento a los temas legales que les aplica para el funcionamiento del negocio?

Entrevistado: En las visitas que realiza la secretaría de salud nos permite identificar el parte legal sanitario, y cumplimos de manera permanente con cada uno de los requisitos, como por ejemplo el curso de manipulación de alimentos entre otros.

Comunicación e información.

Entrevistador: ¿Cómo es la forma de comunicación con sus clientes?

Entrevistado: Es una comunicación directa que tiene como fin dar a conocer los principios de nuestro negocio, como son: Excelencia, calidad, servicio, amabilidad, cordialidad, los cuales nos permite ser un referente para atraer más clientes, que mediante el método de voz a voz genere expectativa para consumir nuestros productos.

Entrevistador: ¿Cómo es la forma de comunicación con sus colaboradores?

Entrevistado: En esta parte se facilita la comunicación directa porque es un equipo pequeño y hacemos reuniones que faciliten la interacción de situaciones para saber los que sucede y en que debemos enfocarnos.

Entrevistador: ¿Tiene definido criterios en las comunicaciones externas?

Entrevistado: No, No se requiere por el tamaño del negocio.

Innovación y conocimiento.

Entrevistador: ¿En su negocio emplea métodos de innovación en sus productos o procesos?

Entrevistado: Nosotros buscamos mejorar según nuestras capacidades en recetas o que minimicen costos y en adecuación de lugar que busque dar una imagen a la marca.

Entrevistador: ¿Cuenta con algún programa de estímulo para las innovaciones?

Entrevistado: No se cuenta con un programa de estímulo, porque se considera que todos trabajamos bajo el mismo objetivo que es generar una continuidad que nos permita un beneficio mutuo, sin embargo, hay situaciones que se han trabajado de una manera especial por el valor agregado que esto genera en el negocio.

Entrevistador: ¿Se cuentan con recursos para implementar innovaciones?

Entrevistado: No se tiene definido, pero se evalúa dependiente el cambio que se requiera.

Gestión ambiental.

Entrevistador: ¿Cuenta con un sistema de gestión ambiental?

Entrevistado: No se tiene un plan de gestión ambiental, pero buscamos la separación de los elementos para darle un manejo adecuado como son los residuos sólidos, orgánicos entre otros.

Entrevistador: ¿Establecen criterios para la compra de materias primas según los impactos ambientales?

Entrevistado: En algunos casos evaluamos la necesidad con la compra, se procura no utilizar en el proceso algunos elementos que puedan ser contaminantes.

Responsabilidad social.

Entrevistador: ¿Se tiene definidas políticas o estrategias para la responsabilidad social y empresarial?

Entrevistado: No se cuenta con este tipo de información, sin embargo, se busca preservar el ambiente de una manera responsable que no afecte las diferentes partes, contribuyen de una manera positiva a la generación de empleo y de aporte al sector comercial que brinde un desarrollo positivo en la sociedad.