

PLAN DE GESTIÓN PARA ESTABLECER LA ESTANDARIZACIÓN DE
PROCESOS EN LA EMPRESA CAFETERÍA ATHENAS J. F. SAS

ADRIANA ROCIO CASTRO CHIVARA

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

PLAN DE GESTIÓN PARA ESTABLECER LA ESTANDARIZACIÓN DE
PROCESOS EN LA EMPRESA CAFETERÍA ATHENAS J. F. SAS

ADRIANA ROCIO CASTRO CHIVARA

Proyecto presentado para optar al título de Administradora de Empresas.

Director de trabajo de grado: Francia Milena Suarez García

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, Abril 2021

DEDICATORIA

A todas las personas que han estado a mi lado apoyándome, para poder desarrollar positivamente este proyecto, con la maravillosa experiencia que me proporciona el aprendizaje continuo, es un gran motivo para agradecer a la vida porque estoy aprovechando lo que me ha dado, los cinco sentidos que los tengo en función de ser cada día mejor persona, mejor ciudadana, mejor profesional, mejor ser humano, como hija de un padre y una madre de un hogar donde prevalecen los valores, valores que hacen que la vida sea el tesoro máspreciado y como tal hemos de cuidar y enriquecer, siendo proactivos y productivos constantemente. Hoy cuando se empiezan a ver los frutos de este proceso, se hace necesario dedicarles la terminación con éxito del mismo.

AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento enorme a Dios por permitir siempre el progreso en mi vida, a las personas que ha puesto a mi lado, especialmente a Alberto Godoy quien es mi pareja y guio mi camino a esta ciudad, quien es mi compañero de batalla, también a las personas cercanas como es el caso de la señora Ginna Paola Panesso B. quién ha creído en mí y me ha apoyado en este proceso, a las personas que me han acompañado a lo largo de mi vida por brindarme su apoyo incondicional para desarrollar cada etapa aportando lo mejor de sí para mi crecimiento.

Gracias a Dios este es un gran momento para mí. Gracias Dios.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1	155
1.1	155
1.2	¡Error! Marcador no definido.5
1.3	156
1.4	167
1.5	JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION178
1.6	MARCO DE REFERENCIA 19
1.7	ASPECTOS METODOLOGICOS 24
2	3030
2.1	300
2.2	3031
2.3	344
2.4	366
2.5	3737
2.6	IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA 38
2.7	4345
2.8	4647
2.9	4748
3	5455

3.1	5455	
3.2	5455	
4	PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONPOMICA Y FINANCIERA	57
5	645	
	REFERENCIAS BILIOGRAFICAS	67
	ANEXOS	69

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Proceso, actividad y costo de estandarización	62
Tabla 2 Presupuesto mensual simple	63
Tabla 3 Balance general proyectado	62
Tabla 4 Estado de resultados proyectado	63

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Árbol del problema	17
Figura 2. Representación esquemática de los elementos de un proceso	21
Figura 3. Organigrama sobre la estructura organizacional	35
Figura 4. Diagrama de flujo sobre el plan de desarrollo	37

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Productos preparados	33
Cuadro 2 Bebidas	34
Cuadro 3 Porciones	34
Cuadro 4 Snacks y paquetes para llevar	35
Cuadro 5 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)	39
Cuadro 6 Perfil de capacidad interna (PCI)	40
Cuadro 7 Análisis de los factores internos y externos de la empresa	46
Cuadro 8 Matriz de vulnerabilidad (p: probabilidad x i: impacto = r: riesgos)	48
Cuadro 9 Matriz de competencia	49
Cuadro 10 Matriz portafolio BCG	51
Cuadro 11 Presupuesto para la capacitación Cafetería Athenas R. E	59
Cuadro 12 Programa de capacitación	60
Cuadro 13 Diagrama de Gantt	61

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1 Matriz fuerzas de Porter	51
Ilustración 2 Matriz de Ansoff	53
Ilustración 3 Matriz MPD	53

RESUMEN

Este trabajo comprende una propuesta de gestión para aplicar y mejorar el funcionamiento de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS pretende lograr que sea aceptada, para así poder establecer la estandarización de procesos de la empresa cafetería Athenas J. F. SAS objeto de estudio.

A través de este plan de mejora se propone corregir aspectos que están interfiriendo con el propósito de la empresa. Para la aplicación de dicho plan se ha de tener en cuenta que, desde el campo práctico de acción, es donde puede visualizarse su efectividad, para así prevenir a futuro efectos que conlleven al cierre definitivo de la empresa.

Palabras Claves: estandarización, procesos, aplicar.

ABSTRACT

This work comprises a management proposal to apply and improve the operation of the Athenas J. F. SAS Cafeteria company, which aims to achieve its acceptance, in order to establish the standardization of processes of the Athenas J. F. SAS cafeteria company under study.

Through this improvement plan it is proposed to correct aspects that are interfering with the purpose of the company. For the application of this plan, it must be taken into account that, from the practical field of action, it is where its effectiveness can be visualized, in order to prevent future effects that lead to the definitive closure of the company.

Keywords: standardization, processes, apply.

INTRODUCCIÓN

La industria gastronómica en la sociedad actual, ocupa gran parte del mercado en todas partes del mundo, debido a la apertura del mercado que permite la importación y exportación de alimentos y al surgimiento de líneas de alimentos orgánicos, ligeros y dietéticos, que llevan a la práctica de una alimentación sana; lo que conlleva a que se convierta en un negocio competitivo, exigente y variable. Esta exigencia obliga a buscar propuestas que creen relaciones comerciales sostenibles con los clientes; por lo que cada vez se debe mejorar la calidad de los alimentos ofrecidos, en la presentación y orden de los establecimientos que cuentan con dichos productos y/o servicios. Pese a que los alimentos siempre serán de alta demanda para el mercado, existen muchas empresas que cierran debido a problemas internos, por fallas en la organización y administración. Así, los empresarios realizan apertura sin experiencia y aun así sobreviven, enfrentándose a la competencia con mejores preparaciones, y mejor administración, entre otros, como las franquicias y espacios dedicados a la preparación y comercialización de alimentos saludables con certificaciones de calidad.

La empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. ubicada en un espacio destinado por cada sede de la cadena de Centros Médico Deportivos Bodytech en la ciudad de Cali , busca tener las herramientas para competir con el mercado creciente de establecimientos dedicados a ofrecer comidas saludables, sin embargo no cuenta con la documentación estandarizada de sus procesos para llevar a cabo en su funcionamiento y brindar así un servicio que esté acorde a las necesidades de sus clientes, debido a no tener estandarizados sus procesos, ocasiona un problema de baja rentabilidad, consiguiendo efectos como: recorte de personal, pérdida de valor corporativo, afectación en el stakeholders de suministros porque esto afecta al proveedor y este a su vez al productor de materias primas necesarias hasta llegar a convertirse en un problema mayor que puede llevar al cierre de la empresa.

Por estas razones, este proyecto busca diseñar la estandarización de procesos para la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. Haciendo uso de técnicas que garanticen su estandarización análisis y evaluación para la mejora continua de su funcionamiento y así ejercer modificaciones sobre este a través de la eliminación de desperdicios, reducción de tiempos de ciclo y mejora en la efectividad de su servicio y poder mantenerse competitiva en el mercado. Para ello la estandarización de procesos del ciclo (toma - procesamiento - entrega) que garanticen el cumplimiento de la expectativa del cliente resumido en tiempo y costo, conocido como eficiencia, es la herramienta fundamental para el fortalecimiento de la Cafetería Athenas J. F. SAS, que va a permitirle lograr un comportamiento que genere productos y servicios con calidad homogénea y bajos costos.

Para lograr la calidad, debe contemplarse la gestión por procesos contenida en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015, que se basa en la técnica de calidad del ciclo P.H.V.A (Planear-Hacer-Verificar-Actuar) y así como las normas de salud emanadas por el ministerio de protección social sobre buenas prácticas de manufactura e higiene personal (NTC 9001, 2015).

Para esto se tuvieron en cuenta los aportes de autores importantes que referencian las principales teorías de Gestión por Procesos de Pérez (2004), Deming con el ciclo P.H.V.A, las características de un proceso según Aguirre, S. y Córdoba, B. (2008), Tipo de procesos según Porter (1985), Análisis y diseño de los procesos Chase (2005),Mejoramiento de procesos Según Harrington (1997). Este trabajo tiene una estructura que va conectando una etapa con la otra desde su inicio, en el capítulo uno, la contextualización del problema de investigación, para el capítulo dos, el desarrollo del diagnóstico situacional de la empresa, en el capítulo tres está la formulación del modelo de solución, en el capítulo cuatro las proyecciones, evaluación económica y financiera y en el capítulo cinco se concluye el trabajo con las recomendaciones, todos los capítulos cuentan con los soportes de la información ampliamente especificada.

1 CONTEXTUALIZACIÓN

1.1 TÍTULO DEL PROYECTO

PLAN DE GESTIÓN PARA ESTABLECER LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS EN LA EMPRESA CAFETERÍA ATHENAS J. F. SAS

1.2 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN ORGANIZACIONAL: responsable de definir procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, materiales, tecnológicos o humanos. La gestión, cuando se hace bien, es lo que mantiene a la empresa funcionando de manera organizada y armoniosa. Adoptando la gestión basada en procesos, la cual se centra en la mejora constante de los procesos organizacionales. La empresa que adopta este modelo busca monitorear y evaluar el desempeño de los procesos y estandarizarlos, además de identificar e implementar siempre las mejores prácticas.

Resumen ejecutivo.

- **Empresa:** CAFETERIA ATHENAS J. F. SAS
- **Nit:** 901013629-7
- **Sector económico:** Terciario
- **Código CIU:** 4711: Comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos, bebidas o tabaco.

8299: Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n.c.p.

7310: Publicidad.

- **Dirección:** Calle 38 Norte #6 Norte – 35 Centro Comercial Chipichape, local 8-246, Valle del Cauca- Santiago de Cali. (punto de referencia).
- **Representante legal:** Ginna Paola Panesso Barbosa
- **Teléfono:** 3103897576
- **Email:** paolapanesso80@hotmail.com

1.3 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo lograr estandarizar los procesos de producción general en la cafetería Athenas J. F. SAS?

1.3.1 Planteamiento del problema. Antecedentes. ¿Que se observa en dicha situación? La empresa, Cafetería Athenas J. F. SAS se enfrenta a unas causas que afectan su rentabilidad, debido a la falta de estandarización en sus procesos de producción, de atención al cliente, de uso y de mantenimiento de sus herramientas e instrumentos, causas que se ven reflejadas en la baja calidad del servicio al cliente; ocasionando efectos como: recorte de personal, pérdida de valor corporativo ya que su imagen se ve afectada, afectando este a su vez, el stakeholders porque el proveedor se afecta y este a su vez afecta al productor, causando problemas financieros que pueden llevar al fracaso y/o cierre definitivo de la empresa. La Cafetería Athenas J. F. SAS, ha de tomar en cuenta algunos elementos de la Norma ISO 9001 de la Calidad, donde surge el siguiente interrogante ¿Contribuye a la mejora del servicio y satisfacción de los clientes, de la Cafetería Athenas la estandarización de sus procesos?

Figura 1 Árbol del problema



Fuente: El autor

1.3.2 Formulación del problema. La falta de estandarización de los procesos generales, la deficiencia al prestar el servicio al cliente y el uso inadecuado de las herramientas dejan ver cómo ha afectado a la empresa, Cafetería Athenas J. F. SAS presentando una tendencia a la baja de su rentabilidad, generando a su vez unos efectos negativos identificados como: afectación del stakeholders de la empresa, recorte de personal y pérdida del valor corporativo.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Objetivo general. Establecer un plan de acción a través de la estandarización de procesos generales, que ayuden a reducir la baja rentabilidad de la Cafetería Athenas J. F. SAS.

1.4.2 Objetivos específicos. Se plantean los siguientes tres objetivos específicos para el trabajo en desarrollo.

- Implementar un programa de capacitaciones para lograr estandarizar procesos generales.
- Determinar los procesos, por medio de técnicas de diagramación y documentación informativa sobre su funcionamiento.

- Establecer el correcto uso y mantenimiento de herramientas propias de cada uno de los procesos.

1.5 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Actualmente las empresas hacen parte de un mundo interconectado y de constantes cambios, exigiendo transformación, para progresar y adaptarse a dicho cambio, donde el mejor adaptado será quien pueda ofrecer los mejores productos o servicios de la mejor calidad, siendo la calidad un tema de creciente desarrollo, y ahora no se puede hablar de hacer las cosas bien sino mantener un nivel de calidad adecuado durante la realización de un producto o servicio. Esta alternativa económica, de comidas saludables que ha generado una situación de competitividad a gran escala en la región, conlleva a la necesidad de estandarizar los procesos de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS que según diagnóstico realizado por medio de encuesta de satisfacción de clientes se está fallando, afectando su oferta en el mercado. Estandarizar procesos le va a permitir lograr un comportamiento que genere productos y servicios con calidad homogénea y bajos costos. “Un proceso que mantiene las mismas condiciones produce los mismos resultados. Por tanto, si se desea obtener resultados consistentes es necesario estandarizar las condiciones de trabajo incluyendo: materiales, maquinaria, equipo, métodos, procedimientos de trabajo, conocimiento y habilidad de la gente” (Secretaría de economía, 2007, pág. 4).

1.6 MARCO DE REFERENCIA

Los temas principales en torno a los cuales se da el desarrollo del proyecto son: la estandarización de procesos, y con los lineamientos de normas ISO 9001. El estudio y la investigación de estos temas sientan las bases teóricas, ayuda a la planificación del proyecto y a encontrar métodos para darle solución al problema.

1.6.1 Referente Teórico La Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001(2015): en el enfoque por procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del mismo; la cual incluye requisitos específicos considerados esenciales para la adopción de un enfoque a procesos (NTC 9001, 2015). La gestión de los procesos interrelacionados como un sistema que contribuye a la eficiencia de la organización en el logro de sus resultados previstos. Este enfoque permite a la organización controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización. El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización (NTC 9001, 2015). La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. Con base a los criterios definidos en la Norma Técnica Colombiana 9001 (2015) la aplicación del enfoque a procesos en un sistema de gestión de la calidad permite:

- La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos.
- La consideración de los procesos en términos de valor agregado.
- El logro del desempeño eficaz del proceso.
- La mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Es debido tener en cuenta también los aportes de autores importantes que referencian las principales teorías es el caso de: La Gestión por Procesos de Pérez (2004), Deming con el ciclo P.H.V.A, las características de un proceso según Aguirre, S. y Córdoba, B. (2008), Tipo de procesos según Porter (1985), Análisis y diseño de los procesos Chase (2005). Mejoramiento de procesos Según Harrington (1997).

1.6.2 Referente conceptual Para un óptimo desarrollo del proyecto de investigación, es necesario tener en cuenta conceptos como:

Estandarización: es el proceso mediante el que una serie de procesos se ajustan o se adecúan a un estándar. En este sentido, adaptar los procesos a un modelo que se considera de referencia; también conocida como normalización, es la adaptación de un determinado proceso, también de muchos, a una serie de normas o reglas de referencia; consideradas como estándar. En este sentido, el contexto al que hagamos referencia se considera estandarizado cuando ha establecido un proceso mediante el que se pretende la ordenación y la adaptación de este a las normas establecidas por el estándar o por la referencia que adoptemos. Entre los objetivos de la estandarización, se persigue la automatización de la resolución de problemas. Además, su finalidad principal consiste en la formulación de una serie de reglas que permitan la ordenación de una actividad determinada. Esto, con el fin de obtener un mayor beneficio de ello. Francisco Coll Morales (07 de mayo, 2020).Estandarización. Economipedia.com

Estandarización de procesos: es la tarea de unificar los procedimientos de una empresa, a fin de crear patrones y guiones sobre las actividades más variadas de una empresa. Para hacerlo, todos los involucrados en el funcionamiento del negocio deben seguir estas pautas. El objetivo principal de este método es garantizar que todas las tareas y documentos se manejen de la misma manera, incluso si los realizan diferentes personas y departamentos. De esta manera, cualquier empleado puede comprender qué se hizo, cómo, dónde y cuándo. Estandarizar y unificar

procesos es una estrategia que garantiza el estándar de calidad de su empresa, sin flexibilidad y sin fluctuaciones, independientemente del sector o la persona responsable de la actividad, especialmente cuando el negocio tiene sucursales. Estandarización de procesos: aprenda cómo hacerlo y cuáles son los beneficios. <https://www.myabcm.com/es/blog-post/estandarizacion-de-procesos/>

Proceso: Según Pérez (2004) el proceso se define como secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente.

Un proceso es el conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforman las entradas en salidas. (ICONTEC, 2015, p. 3).

Figura 2. Representación esquemática de los elementos de un proceso



Fuente: ICONTEC (2015) NTC- ISO 900-2015. Compendio HSEQ, p 22

Gestión por procesos: o Business Process Management (BPM) es una forma de organización, diferente de la clásica organización funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización; aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes. No hay que olvidar que los procesos los realizan personas y, por tanto, hay que tener en cuenta en todo momento las relaciones con

proveedores y clientes. <https://www.isotools.org/soluciones/procesos/gestion-por-procesos>

Enfoque por procesos: existe un consenso en establecer que una organización exitosa moderna, con desempeño excelente como sistema global, de cualquier tipo o tamaño, tanto en el sector público como en el sector privado, que aplica la calidad total como su filosofía de administración, debe practicar la gerencia de procesos en su gestión (Mariño Navarrete, 2002). Algunas proyecciones que se concluyen como necesarias para el perfeccionamiento de la dirección de los procesos que se llevan a cabo en algunas empresas, hacen referencia a la reestructuración institucional, la reformulación de planes y programas; pero sólo quien dirige, sabe que lo importante es orientarse hacia la gerencia de los procesos organizacionales como uno de los pilares de un sistema integral, holístico de planeación y gerencia, esencial para desarrollar la gerencia corporativa: “Los procesos son la arquitectura en la que está soportada una organización para entregar valor a sus clientes.” (Mariño Navarrete, 2002).

ICONTEC: Es un organismo multinacional de carácter privado, sin ánimo de lucro, que trabaja para fomentar la normalización, la certificación, la metrología y la gestión de la calidad en Colombia (Oviedo, 2011).

1.6.3 Referente contextual. Este ubica y permite tomar una posición o perspectiva acerca de la problemática. La contextualización frente a la problemática, consta de las diferentes teorías y conceptos que se han desarrollado en relación al tema o concepto. Mallar, Miguel Ángel (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. Revista Científica "Visión de Futuro", 13 (1),. [Fecha de Consulta 23 de Abril de 2021]. ISSN: 1669-7634. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935475004> Artículo que explica ampliamente la gran importancia del enfoque tenido en cuenta, en contexto a la problemática planteada de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. A su vez, entre los documentos consultados puedo mencionar un trabajo realizado que va más allá de lo propuesto en este documento, dado a que se enfoca en que su documentación sea sistematizada, mencionando y ampliando en detalle el beneficio que brinda dicho proceso. López Supelano, K. (2015). Modelo de automatización de procesos para un sistema de gestión a partir de un esquema de documentación basado en Business Process Management (BPM). *Universidad & Empresa*, 17(29), 131-155. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.29.2015.06>

1.6.4 Referente legal. Las leyes o reglamentaciones por las cuales se rige la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS corresponden al Decreto 957 de junio de 2019 que es la ley que clasifica a las empresas en micro, pequeñas y grandes empresas como se muestra a continuación.

TAMAÑO DE LA EMPRESA	MONTO DE ACTIVOS	NUMERO DE EMPLEADOS
Micro	Menos de 501 SMLV	Menos de 10 trabajadores
Pequeña	Entre 501 y 5000 SMLV	Entre 11 y 50 trabajadores
Mediana	Entre 5001 Y 15000 SMLV	Entre 51 y 200 trabajadores

De acuerdo a lo anterior se evidencia que la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS es una microempresa por lo que cuenta con 5 trabajadores y su capacidad de producción es reducida.

Resolución 2674 del 22 de julio de 2013 tiene como objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas. Tomado de: invima.gov.co (<http://invima.gov.co/images/pdf/norma>).

1.7 ASPECTOS METODOLÓGICOS

El diseño de la investigación establece las bases para llevar a cabo un proyecto de investigación. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información que se requiere a fin de resolver o estructurar los problemas de investigación (Malhotra, 1997, p. 86).

1.7.1 Tipo de estudios. Para realizar el presente plan, se tiene como conocimiento previo el inicio y desarrollo de este, en los ciclos previos (técnico y tecnológico) a este (profesional), para la misma empresa Cafetería Athenas J. F. SAS aplicado en solo una sede en particular, dicho punto está ubicada en el centro comercial Chipichape. Además de esto, se ha tenido en cuenta, documentos que explican cómo; la estandarización es una herramienta que a través de los tiempos ha ayudado a las organizaciones a tener resultados favorables en temas relacionados con producción y prestación de servicios, es así, que se evidencia en el trabajo de grado, ESTANDARIZACIÓN Y MEJORA DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS EN LA EMPRESA ESTAMPADOS COLOR WAY SAS (GONZÁLEZ, 2012), y se puede observar cómo esta metodología de los procesos productivos de la organización en cuestión, le ha ayudado de manera significativa

en la gestión de calidad interna de la empresa, de igual manera que puede lograr disminución de forma considerable en los reprocesos los desperdicios que se generaban en el área de producción. Teniendo en cuenta que este proyecto de grado tiene el mismo énfasis, se consideró adecuado para tenerlo como base de información.

1.7.1.1 Estudio exploratorio. En el caso de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS este trabajo ha llevado a leer escritos y normas que han sido implementadas en otras empresas previamente, para llegar a aplicar lo que es más conveniente en su caso particular, para la gestión que se busca implementar en esta ocasión. La información tiene fuentes previas así que explorar como tema desconocido no es el caso de este trabajo, ha sido con documentación existente, sobre problemas similares en otras empresas.

1.7.1.2 Estudio descriptivo. El caso abordado en este trabajo se centra en la tendencia a la baja rentabilidad de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS causada por la falta de estandarización en sus procesos generales, en la producción, en el momento de atención al cliente, a su vez al hacer uso y mantenimiento de las herramientas brindadas para el desarrollo de la labor, afectando considerablemente, logrando efectos negativos como: el recorte de personal, dando pérdida de valor corporativo a la empresa y afectando el stakeholders de suministros dado a que esto ha afectado al proveedor, como consecuencia en una baja en el nivel de compras realizadas y si continúa en este decrecimiento puede llevar al cierre de la empresa.

1.7.2 Métodos de investigación Los métodos de investigación son herramientas para la recolección de datos, formular y responder preguntas para llegar a conclusiones a través de un análisis sistemático y teórico aplicado a algún campo de estudio. Dado que la investigación comprende un número de técnicas de mucha

utilidad para sociólogos, psicólogos, historiadores, periodistas, académicos, científicos, escritores, entre otros investigadores. Vásquez Hidalgo Isabel. (2005, diciembre 18). Tipos de estudio y métodos de investigación. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion>.

1.7.2.1 Método de observación. La Investigación observacional pertenece a un grupo de diferentes métodos de investigación donde los investigadores tratan de observar un fenómeno sin interferir demasiado en su curso. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion>.

Los métodos observacionales de investigación, como el estudio de caso, son probablemente los más alejados del método científico establecido. Este tipo es menospreciado por muchos científicos, y denotado como "investigación cuasi-experimental", aunque esto suele ser una crítica injusta. La investigación observacional tiende a utilizar escalas nominales u ordinales de medición. La investigación observacional a menudo no tiene un problema de investigación claramente definido, y las preguntas pueden surgir durante el transcurso del estudio. Por ejemplo, un investigador puede observar un comportamiento inusual y preguntarse: '¿Qué está pasando?' o "¿Por qué pasa esto?"

A pesar de que en éste tipo de cuestionamiento no se puede replicar o falsear, ofrece una visión única del tema estudiado y produce avance al profundizar en el mismo tema.

Los estudios de casos se utilizan a menudo como un precursor a métodos más rigurosos y ayuda a evitar el problema que tiene el experimento puro, al afectar el entorno y el comportamiento de quien se ve afectado, puede ser directa o indirectamente. Los métodos observacionales de investigación son útiles cuando se quiere resolver un problema. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion/>

1.7.2.2 Método Inductivo. Se refiere a un método que parte de lo general para centrarse en lo específico mediante el razonamiento lógico y las hipótesis que puedan sustentar conclusiones finales. Este proceso parte de los análisis antes planteados, leyes y principios validados y comprobados para ser aplicados a casos particulares. En este método todo el empeño de la investigación se basa en las teorías recolectadas, no en lo observado ni experimentado; se parte de una premisa para esquematizar y concluir la situación de estudio, deduciendo el camino a tomar para implementar las soluciones. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion>.

1.7.2.3 Método de Análisis. Se encarga de desglosar las secciones que conforman la totalidad del caso a estudiar, establece las relaciones de causa, efecto y naturaleza. En base a los análisis realizados se pueden generar analogías y nuevas teorías para comprender conductas, se desarrolla en el entendimiento de lo concreto a lo abstracto, descomponiendo los elementos que constituyen la teoría general para estudiar con mayor profundidad cada elemento por separado y de esta forma conocer la naturaleza del fenómeno de estudio para revelar su esencia. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tipos-estudio-metodos-investigacion>.

1.7.2.4 Método de Encuesta. Esta investigación no es considerada descriptiva por lo cual no hizo uso de la herramienta encuesta para el desarrollo de la misma. Su enfoque no se tuvo en cuenta desde el inicio del trabajo.

1.7.3 Fuentes y Técnicas para Recolección de Información La técnica de observación como fuente para iniciar el proceso de la investigación correspondiente a este trabajo, y las herramientas suministradas por la empresa objeto de estudio fueron utilizadas para desarrollar los sistemas de información, con los cuales se llevó a cabo la recolección de datos que ayudaron a construir el presente plan.

1.7.3.1 Fuentes Secundarias. Existen textos y documentos, tanto físicos, como virtuales, con mucha información que amplía el tema de la estandarización de procesos, accedí a algunos, para orientar el desarrollo del respectivo trabajo, escritos donde los autores que expusieron las soluciones iniciales a problemas mediante el método abordado, lograron dar solución a los conflictos planteados, con la idea de contar con el mismo éxito, el cual consiste en poder darle solución viable, de fácil implementación a la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS con respecto a su propio problema.

1.7.3.2 Fuentes Primarias. La información primaria, tomada directamente a través de un contacto directo, inmediato, con el cual se realizó el análisis, identificando así las causas, efectos y el problema, aspectos vivenciados al laborar para la empresa a la cual se quiere presentar este trabajo, como una opción para dar solución al problema hallado, enseñando el plan con el que se propone una solución viable y efectiva.

1.7.4 Tratamiento de la información El tratamiento de la información y las operaciones ejecutadas con la información, fueron muy variadas, teniendo en cuenta:

- Lectura, escritura, copia, traducción.
- Ordenación, clasificación, comparación, archivo.
- Cálculo, análisis, síntesis.
- Dado que la manera de realizar el tratamiento de la información ha evolucionado a lo largo del tiempo; y que actualmente se distinguen dos tipos de evolución implicada en el tratamiento de la información como lo son:
 - El tratamiento manual: el que realizamos nosotros mismos de forma directa. A menudo utilizamos herramientas simples (lápiz, papel, conocimientos básicos).
 - El tratamiento automático: es realizado a través de dispositivos que generan procesos automáticos siguiendo las instrucciones de un programa (computador, tablet, Smartphone), más usado en este trabajo desde el inicio hasta la entrega y

respectiva socialización. Recuperado de <https://sites.google.com/site/portafoliotics15/herramientasdeproduccion/tratamiento-de-la-informacion>

1.7.4.1 Técnicas estadísticas. Haciendo uso de las herramientas para el análisis de los datos y el seguimiento de las acciones, propias del desarrollo de este trabajo. La estadística Inferencial o Inferencia Estadística, dan a conocer los detalles en los cuales se ha concentrado la tarea para darle solución al problema hallado en la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. Asumiendo que la inferencia estadística es una técnica mediante la cual se obtienen generalizaciones o se toman decisiones en base a una información parcial o completa obtenida mediante técnicas descriptivas.

2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1 ANÁLISIS INTERNO

Para que se diera luz la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. hoy reconocida dentro de distintos lugares dedicados a la realización de actividad física dirigida y que brindan un servicio integral, se vislumbra el resultado de una idea como esta; De acuerdo al testimonio obtenido del señor Francisco Ruiz, uno de sus miembros, quien cuenta que dicha empresa surge inicialmente en la ciudad de Bogotá, hacia el año 2005, Jan y Francisco compañeros de estudios, deportistas y amigos, deseando construir su independencia económica, se inscriben como inversionistas ante cámara de comercio de la ciudad de Bogotá; por cuestiones del azar y al asistir diariamente a hacer ejercicio a un mismo lugar, de una forma casual es como nace la idea de la creación de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS, adhiriendo dicha actividad comercial a la anterior inscripción legalizada en su registro mercantil, la idea se manifestó como una forma de ofrecer hidratación y alimentación sana para suplir la necesidad detectada en los usuarios de los Centro Médicos Deportivos Bodytech (CMD), de la ciudad de Bogotá, dentro de un espacio que sin tener que salir de él, encontrarán la forma de satisfacer dicha necesidad, antes durante o después de hacer su rutina de ejercicio. Durante estos años ha venido creciendo y se ha expandido por Colombia junto con las diferentes sedes de la empresa anteriormente mencionada, donde se encuentran diseñados los espacios para su funcionamiento. En la ciudad de Cali la representante legal es la señora Ginna Panesso, quien ha permitido el desarrollo del presente plan. En el año 2020 su servicio estuvo suspendido debido a la problemática causada por la pandemia, covid-19, afectando su funcionamiento y la estabilidad laboral de las personas que laboraban en dicha empresa, sumándose así a las empresas más afectadas en dicho periodo y que aún continúan enfrentando las consecuencias de ese fenómeno mundial.

2.2 ANÁLISIS ECONÓMICO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTUDIO

La empresa Cafetería Athenas J. F. SAS está clasificada en el sector de servicios, de la economía colombiana, específicamente en servicio al cliente y el comercio al por menor en establecimientos no especializados con surtido compuesto principalmente por alimentos y bebidas; ofreciendo productos embotellados, empacados y/o preparados. Cuenta con una línea saludable especialmente dirigida a personas que su prioridad es cuidar su salud y su apariencia corporal, el lugar donde está ubicada la empresa objeto de intervención es dentro de los CMD (Centros Médicos Deportivos) Bodytech, es un sitio para hacer ejercicio físico dirigido, para mantener y/o mejorar la figura, la resistencia física, entre otros aspectos corporales; con el propósito propio de un bienestar integral, para así poder sentirse mejor. Teniendo en cuenta la ubicación de la empresa, en ese mismo entorno, hace que su enfoque este dado a aprovechar el mercado allí presente, para poder brindar los alimentos adecuados que hagan parte de un conjunto entre verse bien y alimentarse mejor.

Otro aspecto para tener en cuenta es que el PIB de Colombia, varía cada periodo de acuerdo a los cambios económicos nacionales e internacionales, en este sentido, crea afectación a la hora de negociación con los proveedores por la variación en el precio de los productos que se adquieren periódica y frecuentemente. Por las decisiones que tomemos seremos recordados por las generaciones futuras. Estamos en un punto de inflexión. Recuperado de, http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf

La empresa Cafetería Athenas J. F. SAS, se dedica a la venta de productos como: bebidas embotelladas, (agua, te, néctar, refrescos, hidratantes, energizantes, de la marca Coca Cola y lácteos de la marca Alpina entre otros) alimentos preparados (desayunos, almuerzos, wraps y sándwiches saludables, también jugos naturales y

batidos con proteína) pasabocas de paquete individual, (galletas, barras de cereal o de proteína, snacks de maíz entre otros, de diferentes marcas).

En la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. Ubicada en la ciudad de Cali, se ofrece Alimentación e hidratación, variada y saludable para una dieta balanceada como se muestra en las siguientes tablas de: menús, bebidas, porciones, snacks y paquetes para llevar.

- **Menús Preparados**

Cuadro 1: *Productos preparados*

PRODUCTOS	INGREDIENTES
Wraps	Espinaca, Huevos, Queso Espinaca, Huevos, Queso, Pollo Jamón Y Queso Verduras Pollo o Atún
Almuerzos	Pechuga Rellena Pollo o carne a la plancha
Desayuno	Combo, (2 huevos, arroz, tajada de pan, tinto o café en leche 4onz). Omelet's o tortilla
Ensaladas	verduras solamente o con: Pollo o atún.
Sándwich en pan pita o tajado integral	Jamón y queso Pollo o Atún Queso
Pasta con:	Pollo o Atún A las finas Hierbas Atún Preparado

Fuente: el autor

- **Bebidas**

Cuadro 2 *Bebidas*

PRODUCTO	CLASIFICACIÓN
Bebidas hidratantes	Power ade Vita water
Bebidas refrescantes	Agua (600 ml, un litro y litro medio) Jugos naturales Refrescos y néctar Alpina
Bebidas calientes o frías	Tinto Café con leche Cappuccino Milo
Bebidas proteicas:	Smoothies Batidos con proteína Yogurt Bonyurt Kumis Jugos en leche

Fuente: el autor

- **Porciones**

Cuadro 3 *Porciones*

PRODUCTO	TIPO
Frutas	Piña Papaya Mango Fresa Banano
Tortas	Amapola Banano Zanahoria Chocolate
Adiciones	Avena en hojuelas Granola Arándanos Maicitos Tomate Jamón Queso tajado o cuajada Pollo filete o desmechado Carne filete o picada Atún en lata Arroz Pasta

Fuente: el autor

- **Snacks y paquetes para llevar.**

Cuadro 4 *Snacks y paquetes para llevar*

PRODUCTO
Maní: la especial, Manitoba, homeados
Wake UP: Choco UP, crema maní
Barras de: cereal, proteína
Galletas: integrales o tradicionales
Snacks de maíz
Brownies: integrales, chocolate, maní, crema de maní, arequipe
Snacks de queso
Crispetas de maíz
Turrone de: maní, ajonjolí, quínoa, amaranto
Platanitos: verdes o maduritos
Achiras
Pan cuajada
Chocolatinas: jet, jumbo maní
Bocadillos: guayaba, rollitos arequipe guayaba
Chiclet's: trident's surtidos, Adams surtidos, bubbaloo surtido
Bananas: miel, halls surtidos

Fuente: el autor

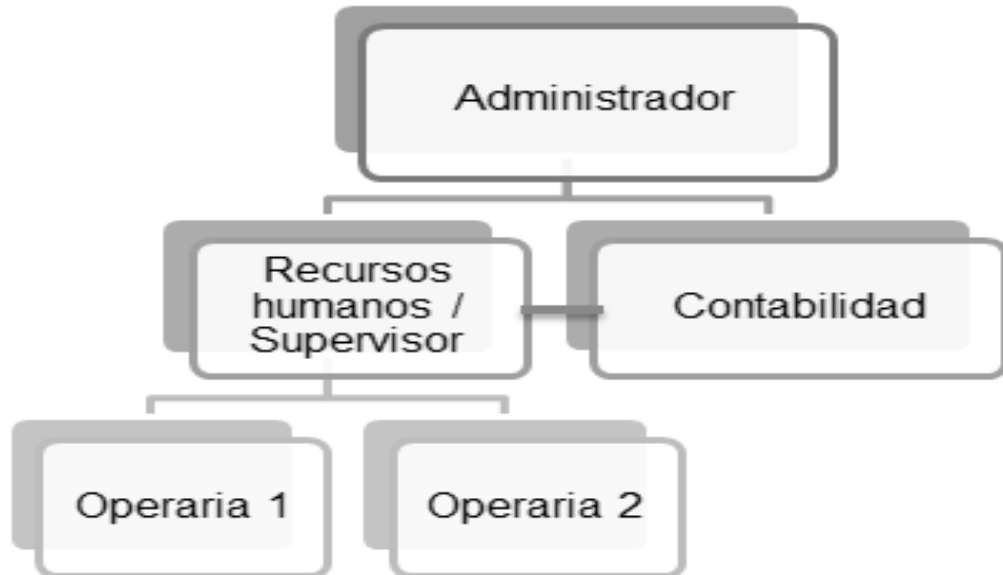
Para la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS sus clientes son exclusivos, dado que las personas que ingresan habitualmente (trabajadores del lugar y afiliados) u ocasionalmente (pacientes ocasionales, o acompañantes esporádicos de los afiliados o empleados) a el Centro Médico Deportivo Bodytech, porque son quienes tienen acceso directo al lugar, debido a que allí mismo funciona el establecimiento donde se prestan los servicios tanto de entrenamiento físico como de rehabilitación y a su vez de cafetería que es la empresa objeto de estudio en este plan de gestión.

2.3 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

2.3.1 Identificación de la estructura. La estructura organizacional es el modelo que las personas a cargo de la empresa crean, con el fin de poder conducirla a través de una excelente comunicación en todos los sentidos y con todos los contenidos: estructura es influencia, es información y también es control. Desde el Administrador hasta el operario para lograr prestar un servicio óptimo.

Organigrama.

Figura 3. Organigrama sobre la estructura organizacional



Fuente: el autor

2.3.2 Descripción e interrelación de las áreas funcionales de la empresa. El administrador quien es la persona a cargo de la empresa es quien toma decisiones e imparte órdenes para que sus subordinados ejecuten y así mantener un óptimo funcionamiento de la misma; siguiendo un orden se observa, como en el desarrollo de la actividad se apoya en la persona encargada de recursos humanos quien aporta en su ejercicio sus correspondientes opiniones en la contratación, capacitación, re inducción de personal y a su vez desarrolla un plan de observación donde aplica la supervisión del trabajo, rendimiento y aseo del lugar. La persona encargada del área de contabilidad recibe las instrucciones del administrador para el desarrollo de sus tareas y a su vez genera ideas concretas para poner en práctica por el equipo de trabajo. La operaria uno desarrolla las actividades correspondientes de acuerdo a su actividad en el turno de la mañana y los días sábados la operaria dos respectivamente en el turno de la tarde y los días Domingos; los días festivos se turnan para laborar o descansar si es el caso.

2.4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.4.1 Misión. Brindar un excelente servicio, dentro del ambiente de competencia que se presenta en el país, se exige a la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. Crear ventajas competitivas que garanticen la satisfacción del cliente, a través de la calidad, la diversificación y el servicio, sin perder la condición de ser eficientes y rentables para garantizar la permanencia en el mercado, para poder participar del liderazgo en el desarrollo del sector en el cual se participa.

2.4.2 Visión. Ser representantes potenciales de los restaurantes y cafeterías a nivel nacional e internacional, y poder ser reconocidos como una empresa que sólo piensa en sus consumidores brindándoles la máxima calidad en sus productos y servicios, proyectando un crecimiento constante.

2.4.3 Objetivos estratégicos. El objetivo principal de la empresa es alcanzar reconocimiento por la labor y el servicio prestado para seguir con la expansión propuesta al inicio de la creación de la misma.

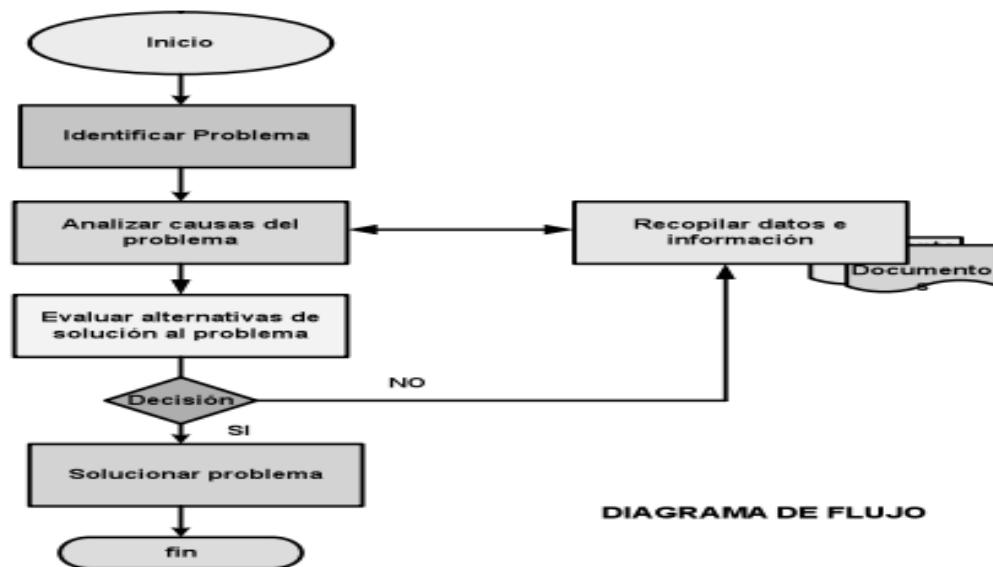
2.4.4 Principios y valores. Están planteados como un factor diferenciador,

- Honradez
- Cumplimiento
- Lealtad
- Trabajo en equipo
- Compromiso

2.4.5 Componente estratégico. Este componente del plan de mejora para el manejo de la Cafetería Athenas R. E. que determina las acciones a seguir por parte de la misma para su beneficio y el de su entorno se compone de programas de capacitación, de re inducción adecuada y dirigida al personal responsable y

proyectos a aplicar que se derivan de los objetivos de manejo, que en última instancia apuntan a la preservación, conservación y desarrollo de las propuestas de mejoramiento en el funcionamiento de la cafetería Athenas R. E.

Figura 4 Diagrama de flujo sobre el plan de desarrollo



Fuente: el autor

2.4.6 Plan de desarrollo. Al ser identificado el problema, se analizan sus causas, se evalúan las alternativas de solución, se toma la decisión para saber si se soluciona el problema o no, si se decide que no por la falta de recopilar datos e información se pasa a dejarse impresa en un documento, o si es positiva la alternativa elegida, se procede a solucionar dicho problema finalizando así el proceso.

2.5 FACTORES CLAVE DE ÉXITO

- Ubicación exclusiva: Es relevante para el desarrollo de la actividad de la Cafetería porque el servicio que presta es dentro del Centro Médico Deportivo (CMD) Bodytech, dedicado a prestar servicio no solo de mejoramiento físico sino

también de rehabilitación por consiguiente la alimentación hace parte integral de un estilo de vida saludable.

- Surtido de productos de acuerdo al servicio ofrecido: Brindan productos naturales, integrales, sin conservantes, con un balance nutricional en sus ingredientes de acuerdo a la necesidad de cada persona.
- Matriz POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

Cuadro 5 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM)

VARIABLES A ANALIZAR	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO			
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
O P O R T U N I D A D E S	Incremento en la visita de turistas nacionales y extranjeros.	*						*		
	Se encuentran otras sedes de la misma empresa ubicadas a nivel nacional.	*						*		
	Concepto de servicio transmisible y repetible.	*						*		
	Competencia de otras cafeterías en el área de funcionamiento.					*			*	
	Competencia de tiendas y restaurantes con enfoque saludable.					*			*	
	Apertura de establecimientos de competencia en un rango más cercano a los que ya estaban en funcionamiento.					*			*	

Fuente: el autor

2.6 IDENTIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS BÁSICAS DE LA EMPRESA

- Competencias de ayuda y servicio:
 - Sensibilidad interpersonal.
 - Orientación al cliente.

- Competencias de desempeño y operativas:

Orientación al resultado.

Atención al orden, calidad y acción.

Espíritu de iniciativa.

Búsqueda de la información necesaria para el desarrollo de la actividad.

- Elaboración del PCI (perfil de capacidad institucional) de las competencias distintivas. Calificando el impacto con respecto al factor clave de éxito; ponderado de 0 a 1.

Cuadro 6 Perfiles de capacidad interna (PCI)

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PUNTOS	NIVEL	PUNTOS
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Uso de análisis y planes estratégicos	2	0.20		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			2	0.20
Flexibilidad de la estructura organizacional			2	0.20
Comunicación y control gerencial	2	0.20		
Experiencia y conocimiento de Directivos			2	0.20
Habilidad para atraer y retener gente creativa	2	0.20		
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes			2	0.20
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas			2	0.20
Capacidad para enfrentar a la competencia	1	0.10		
Sistemas de control eficaces	1	0.10		
Sistemas de tomas de decisiones	2	0.20		
	SUMA	1	SUMA	1
	PROMEDIO	60%	PROMEDIO	50%
CAPACIDAD COMPETITIVA				

Fuerza de producto, calidad, exclusividad	2	0.20		
Lealtad y satisfacción del cliente			2	0.20
Participación del mercado	1	0.10		
Bajos costos de distribución y ventas	1	0.10		
Portafolio de productos			1	0.10
Uso del ciclo de vida del producto y reposición	2	0.20		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos			3	0.30
Grandes barreras de entrada en el mercado	1	0.10		
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	1	0.10		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos	2	0.20		
Concentración de consumidores			2	0.20
Administración de clientes			1	0.10
Servicio Postventa			1	0.10
	SUMA	1	SUMA	1
	PROMEDIO	70%	PROMEDIO	60%
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital cuando lo requiere	3	0.30		

Grado de utilización de capacidad de endeudamiento	2	0.20		
Rentabilidad, retorno de la inversión	3	0.30		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	2	0.20		
Habilidad para competir con precios			3	0.30
Estabilidad de costos			2	0.20
	SUMA	1	SUMA	0.5
	PROMEDIO	40%	PROMEDIO	20%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Habilidad técnica y de manufactura	2	0.20		
Capacidad de innovación	2	0.20		
Nivel de tecnología utilizada en productos			3	0.30
Fuerza de Patentes y procesos			3	0.30
Efectividad de la producción y programas de entrega	2	0.20		
Valor agregado al producto	2	0.20		
Intensidad de mano de obra en el producto	2	0.20		
Nivel tecnológico			1	0.10
Aplicación de tecnologías informáticas			3	0.30

	SUMA	1	SUMA	1
	PROMEDIO	50%	PROMEDIO	40%
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Nivel académico del recurso humano	2	0.20		
Experiencia técnica	2	0.20		
Estabilidad	2	0.20		
Rotación interna			3	0.30
Ausentismo			3	0.30
Pertenencia	1	0.10		
Motivación	1	0.10		
Nivel de remuneración	2	0.20		
Accidentalidad			2	0.20
Retiros			2	0.10
	SUMA	1	SUMA	1
	PROMEDIO	60%	PROMEDIO	40%

Resumen: (Los promedios se sacan en base a la cantidad de valores calificados, no por el total de las filas).

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CAPACIDAD DIRECTIVA	60%	50%
CAPACIDAD COMPETITIVA	70%	60%
CAPACIDAD FINANCIERA	40%	20%
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	50%	40%
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	60%	40%
SUMA	5	4.5
PROMEDIO	50%	50%

Fuente: el autor

2.7 ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA debe servir para responder a las respectivas preguntas estratégicas, en el caso de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. se plantea de la siguiente manera:

Debilidades

Baja calificación en atención al cliente.

Tardanza en tiempo de entrega de pedidos, por falta de estandarización de los procesos de producción.

El inadecuado uso de las herramientas proporcionadas por la empresa como lo son: los implementos para servir porciones equitativas y demás, como los electrodomésticos.

Oportunidades

Incremento de ventas en temporada de visita de turistas nacionales y extranjeros.

Se encuentran otras sedes de la misma empresa ubicadas a nivel nacional.

Concepto de servicio transmisible y repetible.

Fortalezas

Variedad de productos alimenticios y bebidas tanto proteicas como hidratantes.

Alta calidad en productos ofrecidos a los clientes.

Años de experiencia en esta actividad, ofreciendo alimentos saludables.

Amenazas

Competencia de otras cafeterías en el área de funcionamiento.

Competencia de tiendas y restaurantes con enfoque saludable.

Apertura de establecimientos de competencia en un rango más cercano a los que ya estaban en funcionamiento.

Síntesis Aspectos Negativos “Debilidades”

Aspectos que afectan de una forma negativa el propósito de ser 100% competitivos y en determinado momento no permiten evolucionar de la forma que se ha propuesto, presentando tendencia a baja rentabilidad.

Síntesis Aspectos Positivos “Oportunidades”

Los aspectos positivos que determinan una competitividad más abierta, a la mejora creciente, en su determinación de aprovechamiento de los recursos a su alcance.

Síntesis Aspectos Positivos “Fortalezas”

Los aspectos positivos mencionados son de gran ayuda para la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS, en el momento de poder alcanzar las metas propuestas, mediante una mejora continua.

Síntesis Aspectos Negativos “Amenazas”

Los aspectos negativos que la empresa no puede controlar hacen que su afectación determine un cambio en el comportamiento de compra del cliente al tener otras opciones similares a su alcance.

Cuadro 7 *Análisis de los factores internos y externos de la empresa*

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS	LISTA DE DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> -Variedad de productos. -Alta calidad en productos. -Años de experiencia en esta actividad. 	<ul style="list-style-type: none"> -Poco personal disponible para atender la cafetería. -Tiempo en entrega de pedidos, por falta presentación del menú de una forma impresa. -El uso no adecuado de las herramientas proporcionadas por la empresa como lo son: los elementos para porciones y demás implementos.
LISTA DE OPORTUNIDADES	<p>Estrategia para maximizar tanto las Fortalezas como las Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar catálogo de productos donde se aprecie la variedad y en idioma español e inglés para el aprovechamiento de los clientes extranjeros. 	<p>Estrategia para minimizar las Debilidades y maximizar las Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar los aspectos débiles, para que se maximicen las oportunidades de crecimiento y mejora de rentabilidad mediante la mejora en el servicio.
LISTA DE AMENAZAS	<p>Estrategia para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas:</p> <p>Mantener la variedad de productos e implementar promociones especiales por asistencia para minimizar Amenazas de la competencia</p>	<p>Estrategia para minimizar las Debilidades y minimizar las Amenazas:</p> <p>Medir la respuesta de atención a la cantidad de clientes que visitan la empresa y como la competencia puede llegar a afectar notablemente el desarrollo de las actividades y el crecimiento de la misma.</p>
FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> -Incremento en la visita de turistas extranjeros. -Se encuentran otras sedes de la misma empresa ubicadas a nivel nacional. -Concepto de servicio transmisible y repetible. 	

Fuente: el autor

2.8 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Cuadro 8 Matriz de vulnerabilidad (p: probabilidad x i: impacto = r: riesgos).

IDENTIFICACION		EVALUACION			CONSECUENCIAS
		P	I	R	
OPORTUNIDADES	Incremento en la visita de turistas nacionales y extranjeros.	3	3	9	
	Se encuentran otras sedes de la misma empresa ubicadas a nivel nacional.	3	3	9	
	Concepto de servicio transmisible y repetible.	2	2	4	
TOTAL		8	8	22	Mantener y mejorar los factores positivos son la clave para seguir creciendo y liderar como se pretende en el objetivo principal del funcionamiento de la empresa.
AMENAZAS	Competencia de otras cafeterías en el área de funcionamiento.	0.5	0.5	1	Pérdida de clientes potenciales
	Competencia de tiendas y restaurantes con enfoque saludable.	0.25	0.25	0.5	Menor frecuencia de clientes dentro del establecimiento.
	Apertura de establecimientos de competencia en un rango más cercano a los que ya estaban en funcionamiento.	0.25	0.25	0.5	Cambio en la visita rutinaria de la empresa por tener otras opciones cercanas
TOTAL		1	1	1	Un 100% en los factores amenazantes hacen que se deba aplicar un plan de contingencia casi de inmediato para mitigar la situación.
CAPACIDAD DE REACCION	Frente a las Oportunidades	10%			El rango más alto para enfrentar las oportunidades.
	Frente a la Amenazas	8%			Por falta de preparación no se alcanza a un rango superior en la capacidad de reacción frente a las amenazas.
GRADO DE VULNERABILIDAD	De las Oportunidades	90%			La exposición ante la competencia hace que la vulnerabilidad complemente la capacidad de reacción ante situaciones que toman por sorpresa a la empresa.
	De las Amenazas	92%			Aumenta según la situación presentada, por la competencia desleal en el sector.
RESULTADOS TOTALES	Oportunidades	100%			Son las oportunidades el elemento esencial para demostrar el rendimiento empresarial que se tiene.
	Amenazas	100%			Las amenazas representan que no se está solo ejerciendo dicha actividad en el sector y eso hace que se apliquen las recomendaciones necesarias para seguir adelante.

Fuente: el autor

2.9 ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

La matriz de perfil competitivo identifica a los competidores más importantes e informa sobre las fortalezas y debilidades particulares que se tiene.

Es importante saber quiénes son los competidores que rodean la empresa, cuales son los factores claves de mayor importancia para tener éxito.

Asignar una ponderación a cada factor para determinar el peso o valor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para hacerse notar en la industria.

0.0 = SIN IMPORTANCIA

1.0 = MUY IMPORTANTE

Nota: La suma debe ser igual a 1.0

Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

El total ponderado más alto indicará al competidor más amenazante, mientras que el menor revelará quizás el más débil.

Tabla 9 *Matriz de competencia*

		MATRIZ DE COMPETENCIA							
		COSECHAS		ACAI		JUAN VALDEZ		PANADERIA MONTECARLO	
FACTORES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO. POND	CALIFICACIÓN	PESO. POND	CALIFICACIÓN	PESO.POND	CALIFICACIÓN	PESO.POND
Promoción	0.19	4	0.76	4	0.76	4	0.76	4	0.76
Publicidad	0.15	5	0.75	5	0.75	4	0.6	4	0.6
Precios	0.18	3	0.54	4	0.72	4	0.72	4	0.72
Exhibición	0.13	3	0.39	4	0.52	5	0.65	3	0.39
Infraestructura	0.17	4	0.68	4	0.68	5	0.85	4	0.68
productos	0.18	4	0.72	5	0.9	4	0.72	4	0.72
Total	1,0		3.84		4.33		4.3		3.87

Fuente: el autor

En definitiva, el competidor más amenazante que tiene la cafetería Athenas es el café restaurante ACAI con una ponderación de 4.33 y la cafetería Juan Valdez a su vez con un puntaje de 4.3. Al analizar la matriz del perfil competitivo, muestra cómo los clientes y los proveedores afectan el funcionamiento de las empresas que son elementos fuertes para mantener un buen nivel de competitividad en el mercado, mientras que la matriz de competencia, de las cinco fuerzas competitivas muestra el detallado comparativo de los factores de éxito concluyendo que el competidor más amenazante que tiene la cafetería Athenas es el café restaurante ACAI con una ponderación de 4.33 y la cafetería Juan Valdez le sigue con un puntaje de 4.3.

2.9.1 Análisis del portafolio BCG. También conocido como análisis portafolio de la cartera producto-mercado es:

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por la compañía Boston Consulting Group (BCG), a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado.

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones), como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentarios, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que

finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).

La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el cash flow de la empresa, esto es, al ser el cash flow una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel de servicio y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso las redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz. Para la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS, se ha enfocado en el menú, teniendo en cuenta los productos ofrecidos en él, de acuerdo al orden previsto de la matriz, se plantea así:

Cuadro 10 Matriz portafolio BCG

<p style="text-align: center;">ESTRELLA</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>TINTO COMBO DESAYUNO</p>	<p style="text-align: center;">INTERROGANTE</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>SOPAS MENUS DE RESTAURANTES COMPETENCIA</p>
<p style="text-align: center;">VACA LECHERA</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>MENU SALUDABLE (ALMUERZO CON UN BALANCE ADECUADO EN SUS INGREDIENTES) BATIDOS DE PROTEINA.</p>	<p style="text-align: center;">PERRO</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>TE JUGOS MILO</p>

Fuente: el autor

Al analizar la anterior matriz se determina que la mayoría de las líneas de productos de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS poseen una participación relativamente pequeña y una tasa de crecimiento media en el sector, por dicho motivo se deben aplicar estrategias intensivas de desarrollo del servicio prestado en el mercado.

2.9.2 El análisis competitivo de Michael Porter.

Ilustración 1 Matriz fuerzas de Porter



Fuente: <http://www.5fuerzasdeporter.com>

- Con el poder de negociación de los Clientes, en las 5 fuerzas de Porter se puede decir que; si el consumidor es sensible al precio el poder de compra es alto. Si el cliente compra grandes volúmenes de productos estandarizados por parte del vendedor, el poder de negociación del comprador es alto. Si los productos de sustitución están disponibles en el mercado, el poder de compra es alto también. Por supuesto, si ocurre lo contrario para cualquiera de estos factores, el poder de negociación del cliente es bajo.
- Los competidores directos de la cafetería Athenas se encuentran alrededor, en la zona de comidas (restaurantes) y en los concesionarios ubicados en el área de funcionamiento, algunos concesionarios son: Cosechas, Juan Valdez, Acai, panadería Montecarlo.

- La amenaza de los nuevos competidores entrantes ocurre presentando dificultad de la operación o prestación del servicio de la empresa como: la tecnología, exclusividad del usuario, Publicidad de ciertos productos, porque los menos conocidos tienen más dificultad para comercializarse
- El poder de Negociación de Proveedores: Para aumentar el poder de negociación, los proveedores pueden trabajar juntos. Pueden aumentar sus precios sin que estos tengan un efecto negativo sobre el volumen de ventas, controlan la oferta, crean acuerdos con el fin de aumentar el control de los canales de distribución.
- Los productos o servicios sustitutos son todos aquellos que resuelven la misma necesidad. Dentro de los productos o servicios sustitutos que tiene la cafetería Athenas con respecto a la competencia encontramos entre varias opciones los siguientes:
 - Almuerzos con características similares.
 - Ensaladas con jugos como complemento.
 - Jugos con sándwiches o wraps.
 - Café con Snacks.
 - Desayunos, café, tortas, Brownies.
 - Proteínas en polvo o en barra
 - Helados de variado sabor (producto sustituto/jugos)

2.9.3 Análisis de crecimiento vectorial. El uso de un enfoque estratégico, es para evaluar opciones y elegir la que mejor se adapte a una situación determinada y le dé el mejor retorno de la inversión potencial. Igor Ansoff creó una herramienta de marketing y fue publicada por primera vez en su artículo “Estrategias para la Diversificación” (Harvard Business Review, 1957).

La Matriz de Ansoff (Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento) muestra cuatro opciones de crecimiento para las empresas formadas al confrontar, los productos/servicios existentes, con los nuevos mercados existentes. La matriz

muestra esencialmente el riesgo al que una estrategia particular le expondrá. Cuanto más uno se mueva a un nuevo cuadrante (horizontal o vertical), aumenta el riesgo.

Ilustración 2 Matriz de Ansoff (Matriz producto/mercado o vector de crecimiento)



Fuente: estrategia magazine página web

Este análisis no aplica para la cafetería Athenas debido a que su actividad comercial no son las inversiones, es el servicio al cliente mediante productos alimenticios que brindan nutrición al consumidor mediante un balance apropiado para cada persona.

2.9.4 Elaboración de la matriz de la política direccional (MPD). Factores para evaluar: diversificación, segmentación de mercado y liderazgo en el mercado.

Ilustración 3 Matriz MPD

FORTALEZAS COMPETITIVAS DE CAFETERIA ATHENAS				
		Alto	Medio	Bajo
		4.0	3.0	2.0 1.0
PROMEDIO ATRACTIVO	Alto			
	Medio		✓	
	Bajo			
	1.0			

Fuente: el autor

De acuerdo con los anteriores datos sobre las fortalezas competitivas, podemos concluir que el mercado de las cafeterías es de un promedio atractivo, medio, en cuanto a los factores evaluados, así se mantenga en competencia debe incrementar la posibilidad de mejorar, ello para obtener un alto nivel, adecuado para la competencia global en el sector.

Es un mecanismo de referencia hacia la mejora y la superación de las dificultades en el proceso de crecimiento de la empresa.

3 DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

3.1 EL PROBLEMA

Tendencia a baja rentabilidad, por la falta de estandarización de procesos generales, en la atención al cliente, en el uso y mantenimiento de herramientas y/o instrumentos de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS.

3.2 FORMULACIÓN DEL MODELO DE SOLUCIÓN

Para ello se sugiere la implementación de programas de capacitación frecuente dedicado a la estandarización de los procesos de producción general, teniendo en cuenta la base operativa, como es el lavado, el alistamiento de herramientas, porcionado de insumos e ingredientes; en la atención al cliente, la debida toma de pedidos, de una forma cordial, clara y precisa, y a la hora de usar las herramientas que estas permanezcan en buen estado, tener presente que los electrodomésticos deben estar desconectados cuando no se estén usando, para evitar el deterioro por descargas, el aseo del lugar interna y externamente, para que de esa manera pueda darle solución al problema. Con las recomendaciones, enfocadas en corregir las debilidades y fortaleciendo los aspectos positivos se sugiere que dichas falencias puedan superarse aplicando el plan de mejora propuesto.

Tabla 1: Proceso, actividad y costo de estandarización

Proceso	Actividad	Costo
Definir el estándar	Realizar Diagnóstico a la Cafetería	\$2.000.000
Informar el estándar	Procesos encontrados	\$ 1.000.000
Establecer la adhesión al Estándar	Solución al problema	\$ 500.000
Propiciar una mejora continua del Standard	Proceso de mejora establecido	\$500.000
TOTAL		\$4.000.000

Fuente: el autor

Para la realización del proceso de estandarización en la cafetería Athenas J. F. SAS se realizará el siguiente proceso:

- Involucrar al personal operativo.
- Establecer la mejor forma para alcanzar el objetivo del proceso (método, herramientas y restricciones).
- Capacitación y entrenamiento.
- Documentar con fotos, diagramas, etc.
- Implementación formal de estándares.
- Verificar resultados.
- Actuar correctivamente de ser necesario

4 PROYECCIONES, EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Cafetería Athenas J. F. SAS.

Presupuesto mensual de acuerdo con el plan financiero.

Considerando el funcionamiento actual se evidencia lo siguiente:

Tabla 2 Presupuesto mensual simple.

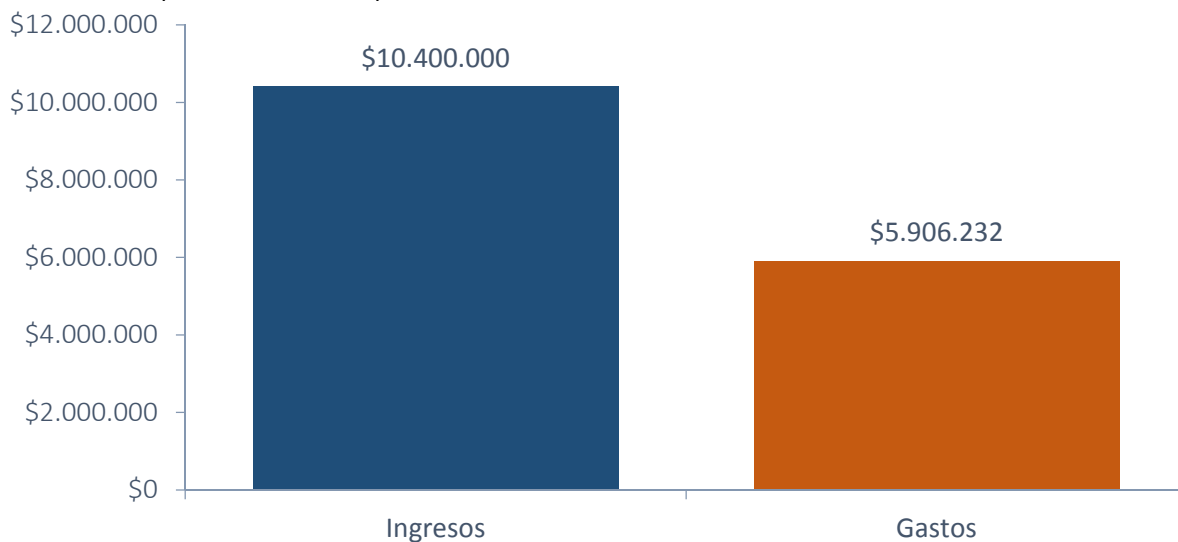
PORCENTAJE DE INGRESOS GASTADOS



RESUMEN

<i>Total de ingresos mensuales</i>	<i>Total de gastos mensuales</i>	<i>Saldo</i>
\$10.400.000	\$5.906.232	\$4.493.768

Grafico 1 Presupuesto mensual simple.



Fuente: el autor.

Nota. La tabla anterior muestra un aproximado del presupuesto mensual simple de una de las sedes de la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS

Para la aplicación del proyecto de gestión se han de ejecutar las actividades propuestas partiendo de un presupuesto que sea asignado por la empresa que se desea intervenir, ese presupuesto consiste en la disponibilidad de tiempo y de dinero para invertir, determinado luego de un común acuerdo. Así que el plan de

implementación propuesto y en base a la metodología y en el caso financiero, se desarrolla en el transcurso del año para obtener un buen resultado final, a partir de dicho momento iniciarán los procesos de experimentación, esto para conocer el nivel de ajuste de la propuesta realizada, con las expectativas de los clientes, para que de tal forma se pueda realizar durante dos meses un proceso interactivo de correcciones y estabilización. A partir del noveno mes se inicia el plan de aplicación para observar cómo impacta el cambio y entre el mes 11 y 12 el proceso se prueba dirigiendo hacia los primeros clientes que acepten un acuerdo que permita evaluar el cambio. Terminando dicho periodo es cuando se podrá establecer realmente el impacto causado en la solución propuesta para la mejora en cuestión. Para el proceso de desarrollo de las actividades se requieren los siguientes recursos:

Cuadro 11 Presupuesto para la capacitación Cafetería Athenas J. F. SAS.

Descripción	Cantidad Recursos (Objetos - Tiempo)	Valor en \$
Lapiceros	3	5.000
Hojas	100	5.000
Refrigerio	5	25.000
Honorarios Capacitadores	2	2.000.000
Horas de Trabajo de Capacitados	18	270.000
Certificados	3	15.000
TOTAL PRESUPUESTO EN \$		2.320.000

Fuente: el autor.

Se tiene en cuenta los recursos, materiales, tiempo, y horas hombre dedicados a la capacitación para la implementación del sistema de estandarización expresado y estimado en pesos, para que sea claro que el proceso incluye desde el más mínimo detalle, no se menciona lugar dado a que se hace uso de los espacios donde funciona la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS y no tiene un costo extra.

Cuadro 12 Programa de Capacitación

Unidad	Actividades	Horas	Sesiones			
			1	2	3	4
Buenas Prácticas de Manufactura	Lavado	2	X			
	Manejo de Utensilios	2	X			
	Eficacia de la operación	2	X			
Competencia Emocional	Autoconocimiento Emocional	2		X		
	Control Emocional	2		X		
	Automotivación	2			X	
Atención al Cliente	Relaciones interpersonales y Habilidades sociales	2			X	
	Toma de pedidos	2				X
	Tiempos de respuesta	2				X

Fuente: El autor.

La anterior tabla muestra la programación para la capacitación mediante actividades proyectadas para ser accionadas en el transcurso del año 2021- 2022, esto como una propuesta enfocada a la mejora planteada a la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. indicando con unidad o tema a tratar, actividades a realizar, intensidad horaria y cantidad de sesiones. Entre las actividades propuestas están: lavado, manejo de utensilios y eficacia de la operación según las BPM, igualmente el autoconocimiento, el control emocional y la automotivación, en la unidad de competencia emocional y a su vez las actividades de relaciones interpersonales, habilidades sociales, correcta toma de pedidos y los tiempos de respuesta en la unidad de atención al cliente, logrando su ejecución en la intensidad horaria y cantidad de sesiones propuestas.

En la siguiente sección se muestra un Diagrama de Gantt, usado como herramienta de programación para la ejecución del plan expuesto en la tabla anterior.

Cuadro 13 *Diagrama de Gantt*

PROGRAMACION DE CAPACITACIONES COMO PROPOSITO DE MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE PARA LA CAFETERIA ATHENAS					
ACTIVIDADES	FRECUENCIA	PRIMER TRIMESTRE	SEGUNDO TRIMESTRE	TERCER TRIMESTRE	CUARTO TRIMESTRE
		CONTRATACION DE CAPACITADOR			
PRRMEERA CAPACITACION					
SEGUNDA CAPACITACION					
INCENTIVO SEGÚN LA APLICABILIDAD					
REINDUCCION (PARA QUIEN NO APLICA LO INDICADO)					
TERCERA CAPACITACION					

Fuente: el autor

En el diagrama se expone la programación de actividades para la aplicación en el transcurso del año 2021- 2022, esto como una propuesta enfocada a la mejora planteada a la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS, indicando la posible frecuencia de las capacitaciones. Entre las actividades propuestas además de las capacitaciones, está la aplicación de incentivos a quien cumpla con la práctica de los conocimientos impartidos en los encuentros previos y re inducción para quien no cumpla con lo planteado anteriormente, esto en caso de que sea necesario, dado que no todas las personas tienen la misma recepción ni reacción ante las herramientas que se le brindan.

Tabla 3 Balance general proyectado

**BALANCE GENERAL PROYECTADO CAFETERIA ATHENAS J. F. SAS
2021-2022**

	2021	2022
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		
Caja bancos	110.807.829	162.558.209
Cuentas x Cobrar o Deudores	0	0
Inventarios	0	0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	110.807.829	162.558.209
ACTIVOS NO CORRIENTES		
ACTIVOS FIJOS		
MUEBLES Y ENSERES	3.300.000	3.300.000
MAQUINARIA Y EQUIPOS	6.000.000	6.000.000
EQUIPOS DE COMPUTO Y COMUNICACIÓN	3.000.000	3.000.000
(-) Depreciación Acumulada	10.300.000	17.300.000
TOTAL ACTIVOS FIJOS	2.000.000	(5.000.000)
ACTIVOS DIFERIDOS		
Diferidos	0	0
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	0	0
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	2.000.000	(5.000.000)
TOTAL ACTIVOS	112.807.829	157.558.209
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas x Pagar o Acreedores	0	0
Cesantías x Pagar	3.136.414	3.243.052
Intereses a las Cesantías x Pagar	376.370	389.166
Impuesto de Renta x Pagar	14.241.191	19.791.884
IVA / INC x Pagar	9.486.196	9.989.547
ICA x Pagar	2.965.685	3.123.048
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	30.205.856	36.536.697
PASIVOS NO CORRIENTES		
Obligaciones Financieras Leasing Financiero		
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	0	0
TOTAL PASIVOS	30.205.856	36.536.697
PATRIMONIO		
Capital Social	54.957.308	54.957.308
Utilidad Acumulada	24.880.199	59.457.784
Reserva Legal Acumulada	2.764.467	6.606.420
TOTAL PATRIMONIO	82.601.973	121.021.512
PASIVO + PATRIMONIO	112.807.829	157.558.209

Fuente: el autor

Tala 4 Estado de resultados proyectado

**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO CAFETERIA ATHENAS J. F. SAS.
2021-2022**

INGRESOS	2021	2022
Ventas	299.564.095	315.459.390
Descuentos	2.995.641	3.154.594
Devoluciones		
VENTAS NETAS	296.568.454	312.304.796
CMV	149.782.047	157.729.695
UTILIDAD BRUTA	146.786.406	154.575.101
EGRESOS		
Nomina	54.570.472	56.425.868
Gastos de Administración	22.373.663	23.134.367
Gastos de Ventas	5.460.731	5.646.396
Gastos de Depreciación	10.300.000	7.000.000
Gastos Diferidos	9.230.000	1.034.000
ICA	2.965.685	3.123.048
TOTAL EGRESOS	104.900.550	96.363.679
UTILIDAD OPERACIONAL	41.885.856	58.211.422
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
Gastos Financiero Préstamo	0	
Gastos Financiero Leasing	0	
TOTAL OTROS INGRESOS Y EGRESOS	0	0
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	41.885.856	58.211.422
IMPUESTO DE RENTA	14.241.191	19.791.884
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	27.644.665	38.419.539
RESERVA LEGAL	2.764.467	3.841.954
UTILIDAD DEL EJERCICIO	24.880.199	34.577.585
UTILIDAD ACUMULADA	24.880.199	59.457.784
RESERVA LEGAL ACUMULADA	2.764.467	6.606.420

Fuente: el autor

El balance general y el estado de resultados proyectados muestran cómo será el panorama para la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS, al finalizar el año 2021 y el año 2022, si se acoge a la aplicación del plan, puesto que la estandarización de procesos generales, al ser implementado, propone una mejora en el rendimiento del

servicio y adicionalmente otorgar muy buena rentabilidad a la empresa, como se puede observar y analizar detenidamente en estos dos estados financieros proyectados, cabe anotar que se dará siempre y cuando se realice la aplicación y las actualizaciones correspondientes según las necesidades del mercado.

CONCLUSIONES

Se concluye que el punto más crítico sobre el cual se debe trabajar para lograr el objetivo propuesto es:

La estandarización de procesos generales, porque contribuye a la mejora de los aspectos negativos evidenciados, dado que la estandarización de procesos generales es un plan con el cual se busca minimizar la tendencia a la baja rentabilidad evidenciada en la Cafetería Athenas J. F. SAS. Para lograr la reducción y simplificación de procesos, costos de materias primas, con el objetivo de mejorar la calidad de servicio, logrando entregar un producto más homogéneo, simplificando las labores de formación del personal, optimizando los tiempos y la organización de la empresa. Debido a que, estandarizar permite reducir los márgenes de error por mala memorización y presión en el personal a la vez que da la posibilidad de prescindir de un alto gasto innecesario, permitiendo a la empresa lograr excelentes resultados con capacitación permanente y mantener altamente motivado al empleado, a su vez teniendo un menor costo operativo. Traducido en reducción de costos, mermas y desperdicios, mejora en los tiempos y la productividad; son resultados que acompañan a un buen proceso de estandarización que debe siempre ser generado desde la base de conocimientos sólidos, experiencia, evaluación permanente y políticas claras.

Una vez sea implantada la estrategia de capacitación a los trabajadores, se espera que el personal de servicio se sensibilice, teniendo en cuenta a cada uno de los consumidores con los que se tiene contacto (afiliados al CMD, personal administrativo, profesionales de la salud, del deporte, personal de mantenimiento, personal de servicios generales, proveedores y visitantes); de esta forma, los consumidores percibirán cambios notables en el servicio prestado.

5 RECOMENDACIONES

Para lograrlo, basta que los involucrados se organicen y traten de seguir las pautas básicas: teniendo en cuenta que cuando se diseña un nuevo proceso, el equipo debe centrarse en él, en la búsqueda de la mejora continua.

Concentrar los esfuerzos en los componentes de los procesos, haciéndolos más amplios y reutilizables.

Aprovechar las tecnologías de modelado en esta búsqueda de estandarización. Siguiendo estos pasos, la empresa será capaz de gestionar sus procesos de una manera ágil y siempre a la vanguardia, creando ganancia de productividad y calidad.

La debida estandarización de procesos en las empresas, permite el flujo de las actividades y contribuye a mitigar los retrocesos, ¿Hacerlo o no hacerlo? la estandarización de procesos en la Cafetería Athenas R. E. deja visualizar que de no realizarse se seguirá generando prolongados tiempos de espera, de alistamiento, de despacho, entre otros aspectos que a la final se convierten en sobrecostos, pérdida del valor corporativo, como imagen, afectando el stakeholders de suministros, incrementando el valor del producto o servicio y reduciendo considerable e innecesariamente el margen de utilidad relacionada con la tasa mínima interna de retorno, esperada por los inversionistas o socios de la empresa, hasta llegar al extremo del cierre de la misma.

Con la estandarización se reduce el riesgo de pérdida de conocimientos relevantes para el desarrollo de las actividades, permitiendo de esta manera brindar las herramientas necesarias al personal para su crecimiento laboral.

Adicionalmente, establece como uno de los pilares de la estandarización, el objetivo de mantener las mismas condiciones en un proceso una y otra vez con el fin de obtener óptimos y homogéneos resultados consecutivamente.

Siendo consecuente con el desarrollo, presentación y discusión de resultados se puede concluir, de acuerdo con lo planteado, el seguimiento y documentación de cada uno de los procesos administrativos, que facilita la estandarización de los mismos y más aún si se hacen partícipes quienes desarrollan los roles o quienes se involucran directa o indirectamente en las labores, el papel que desempeñan los colaboradores en el acople de las modificaciones, es de gran importancia, dado que de la percepción y sensibilización de los mismos, depende en gran parte el correcto desarrollo de las tareas, siguiendo los lineamientos establecidos, en los objetivos misionales de la empresa, aportando mayormente a la negociación y toma de mejores decisiones, teniendo en cuenta que se involucra todo un macro proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la empresa.

Aplicar el plan de mejora propuesto, para aumentar la rentabilidad de la empresa, Cafetería Athenas J. F. SAS, teniendo presente el debido aprovechamiento del recurso humano, no solo del personal que allí labora, también del cliente, del compromiso con él como receptor del servicio ofrecido, de comidas y bebidas con un concepto concebido en la línea saludable, inspirador y adecuado, para la debida mejora se recomienda que el plan sea ejecutado y se aplique, en un rango de tiempo inferior a un año.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO, Luis Fernando. Gestión por procesos .Icontec. 4 ed. Bogotá 2007. Mc Graw Hill. p 380.

Estr@tegia Magazine. Octubre 5, 2018. Administración, Marketing y Tecnología.
La Matriz de Ansoff de Producto/Mercado o Vector de Crecimiento.
<http://www.estrategiamagazine.com>

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gay. Fundamentos de mercadotecnia. 4 ed. Cali 2008. Mc grawhill.p 332.

Marketing en el Siglo XXI. CAPÍTULO 2. Marketing estratégico. BCG o análisis portafolio de la cartera producto-mercado. 5ª Edición. www.marketing-xxi.com

Terry, G. R. & Franklin, S. G (2000). Principios de la administración. Compañía Editorial Continental, México, 2000 ISBN: 9789682601767

Muñoz, El instrumento de investigación formulación de proyectos de emprendimiento empresarial, Metodología de la investigación
www.youtube.com/watch?v=NAkWIX510bM

Pacheco, El árbol de problemas, como herramienta de planteamiento
www.youtube.com/watch?v=tLenWBjrbwY

Carlos A. Sabino. El proceso de investigación. Buenos Aires, Editorial Lumen – Humanitas, 1996. p.156 165.

Estandarización de procesos: aprenda cómo hacerlo y cuáles son los beneficios.
<https://www.myabcm.com/es/blog-post/estandarizacion-de-procesos>

Modelos de gestión organizacional: ¿Cuál es el más adecuado para tu empresa? 6
abril, 2020. Pro Optim consultoría organizacional. [https://blog.pro-
optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-
cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/](https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/)

Ortiz, Anaya Héctor, Análisis Financiero Aplicado. Universidad Externado de
Colombia. Décima Edición 2004.

ANEXO

Fotografías de una de las sedes de la cafetería, correspondiente a la empresa Cafetería Athenas J. F. SAS. Objeto de estudio.



Fotografía 1



Fotografía 2