

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

**ANÁLISIS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO ESTRATÉGICO EN
LA EMPRESA TRAKALADA SAS**

INTEGRANTES

Leydi Julieth Montes Mosquera

Tania Carolina De Armas Saumeth

Luis Carlos Rojas Pacanchique

Edwar Isidro González Huertas

UNIVERSIDAD EAN

ESPECIALIZACIÓN GERENCIA DE PROYECTOS

FACULTAD DE INGENIERÍA

BOGOTA D.C., COLOMBIA

2022

Tabla de contenido

	Pág.
Tabla de contenido	i
Resumen.....	4
Planteamiento del problema.....	4
Antecedentes del problema	5
Descripción del problema	6
Pregunta de investigación	7
Objetivos.....	8
Objetivo General.....	8
Objetivos específicos	8
Conveniencia de la investigación.....	8
Marco teórico.....	9
Marco Institucional	18
Metodología	21
Primer Nivel.....	21
Enfoque, alcance y diseño de la investigación.....	21
Definición de variables	21
Población y Muestra	23
Selección de métodos o instrumentos para la recolección de datos.....	25
Técnicas análisis de datos	29
Análisis y discusión de los datos	33
Conclusiones.....	60
Referencias.....	61

Tabla de figuras y tablas

Figura 1. Análisis PIB Agropecuario.....	14
Figura 2. Incremento en miles de toneladas de papa en Boyacá.....	15
Figura 3. Logo.....	17



Figura 4. Estructura Actual Trakalada, 2022.....	18
Figura 5. Estructura a mediano plazo Trakalada, 2023 – 2024.....	19
Figura 6. Fases o Etapas de estudio de Tiempos y movimientos.....	24
Figura 7. Mapa del flujo del proceso dentro del Local.....	25
Figura 8. Plano en 3D del Local en Centro Comercial Viva.....	26
Figura 9. Análisis fuerzas de Porter.....	28
Figura 10. Modelo Estratégico Trakalada.....	34
Figura 11. Análisis DOFA.....	35
Figura 12. Análisis PESTEL.....	35
Figura 13. Diagrama de funcionamiento de la cadena comercial de la papa.....	37
Figura 14. Área cultivada, producción y rendimiento de papa en el año 2013.....	43
Figura 15. Resultado de venta de producto mayor a 3% en ventas.....	46
Figura 16. Resultado de porcentaje de ventas por clasificación de producto.....	46
Figura 17. Resultado en cantidad de dinero por clasificación de producto.....	47
Figura 18. Resultado de venta por trimestre año 2022.....	47
Figura 19. Resultado de encuestas a clientes de Trakalada SAS.....	48
Figura 20. Resultado de encuestas a clientes de Trakalada SAS.....	49
Figura 21. Resultado de encuestas a clientes de Trakalada SAS.....	50
Figura 22. Resultado de encuestas a trabajadores de Trakalada SAS.....	51
Figura 23. Resultado de encuestas a proveedores de Trakalada SAS.....	54

**Tablas**

Tabla 1. Tiempos producción.....	52
Tabla 2. Observaciones de los tiempos de producción.....	53
Tabla 3. Tiempos entrega proveedores.....	54

Anexos**Anexo 1.** Encuestas y resultados

Resumen

La empresa Trakalada actualmente no cuenta con un plan estratégico para la venta de sus productos en las diferentes sucursales, adicional se presentan demoras en la entrega del producto al consumidor final, por lo cual es necesario diseñar la estrategia para optimizar estos procesos. Se recolecta la información necesaria mediante encuestas, método de estudio de tiempos y movimientos para realizar la intervención y mediante una metodología cuantitativa se busca identificar la forma en la que se logre pronosticar los volúmenes de producción para alcanzar una estrategia transversal en cuanto a proveedores, suministro de materias primas y producción, y determinar las restricciones en producción que aumentan los tiempos reduciendo capacidad operativa.

Palabras clave: papa, modelo estratégico, ventas, producción, tiempo.

Planteamiento del problema

En Boyacá a finales del 2019 inicia Trakalada como un emprendimiento con base a la idea de un par de amigos, aprovechando que uno es profesional en cocina y el otro contador, quienes sumaron esfuerzos y crearon su negocio propio con un objetivo “un producto abundante y de calidad”; basado en el principal producto de la región la papa, como propuesta de valor. De esta forma llevaron al mercado de Tunja un producto con forma de cono con la papa frita como producto base y acompañado de toppings y proteínas. Con el eslogan “pídelo rápido, cómelo despacio”, en donde cada cliente lo compra y lo consume en donde prefiera ya sea en el local o lo puede llevar para comerlo mientras camina por practicidad del empaque.

Este emprendimiento nace inicialmente de manera empírica, por tanto, no cuenta con una estrategia de producción y estructurada a la fecha, por consiguiente, el trabajo del día a día no



cuenta con la planificación correcta, no se establece las ventas mínimas, no se hace una planeación de compra de materia prima, no se planea de forma adecuada la operación de producción, no se identifican los puntos claves que pueden ayudar a potenciar su negocio. Por tanto, se identifica como oportunidad de mejora el levantamiento de información para el diseño de un modelo estratégico.

Hoy día, tener una estrategia definida es fundamental para alcanzar el éxito en una organización, por tanto, un modelo de negocios es una herramienta que ayuda a conseguir mayor productividad, maximizar beneficios por medio del mejorar el rendimiento, la correcta gestión, la optimización de recursos y tiempo, el apoyo efectivo en la toma de decisiones, el crecimiento y control de la organización.

Antecedentes del problema

El Departamento de Boyacá es de los más importantes productores agrícolas y gastronómicos del país y se caracteriza por su gran abundancia en productos siendo uno de los principales, la papa en sus diferentes variedades. Esto le permite brindar sustento a muchas familias Boyacenses, por tal motivo se requiere incentivar la compra directa al campesino que no incluya intermediarios que son los principales actores que se benefician. Con base a eso Trakalada SAS busco desarrollar un producto que fuese fácil de preparar en diferentes presentaciones adaptables al empaque tipo cono con papa frita, proteínas, toppings y bebida, de esto nace el eslogan “pídelo rápido, cómelo despacio”, con la idea que el consumidor adquiriera su producto de una manera rápida y fresca para ir consumiéndolo a su destino sin inconvenientes. A la fecha se han adecuado dos locales en la ciudad de Tunja uno en el centro de la ciudad ya que por su historia es muy visitada y recorrida por los turistas y el segundo en



el centro comercial viva que maneja un flujo constante de personas, estos cuentan con todos los implementos necesarios para su funcionamiento.

Sin embargo, Trakalada ha estado funcionando empíricamente y corrigiendo errores sobre la marcha. Es por esto que se desea implementar un modelo estratégico para definir factores claves del negocio, su situación actual y la puesta en acción de la estrategia.

Descripción del problema

En un entorno donde existen diferentes factores de las organizaciones a nivel mundial debe estar sujeto a cambios para atacar los factores internos y externos que involucren para mejorar la satisfacción y necesidad de los clientes vs la competencia.

La empresa Trakalada SAS enfocada en el sector gastronómico en la ciudad de Tunja desde su constitución ante cámara de comercio, tiene un crecimiento en ventas de 32% con referencia al primer año (2019), este cuenta con dos sedes ubicadas en Centro histórico y Centro comercial Viva de Tunja - Boyacá, desde sus inicios se evidenciaron diferentes falencias en los procesos que influyen desde el modelo de inventario hasta la entrega de producto al cliente.

La demora en la entrega del producto al cliente demuestra diferentes factores los cuales se deben mejorar para brindar un buen servicio, durante la cocción y el empaque de las papitas con sus diferentes proteínas con una optimización, distribución del trabajo por parte del supervisor y personal de la operación en el que se interfiere, sin afectar la calidad del mismo que es muy caracterizado por el consumidor.

Los procesos internos de los productos y servicios de la empresa no están establecidos en un modelo, actualmente los trabajadores se rotan de una manera constante, esto perjudica la atención a los clientes y la demora en el producto final.



Otro de los riesgos al ser una empresa pequeña es el de quedarse sin materia prima o comprarla a mayor costo sacrificando margen debido a que si bien se le compra directamente al cultivador, este puede vender la papa al mejor postor o incrementar el precio ya que no se cuenta con un contrato de suministro permanente y con unos acuerdos de distribución en cantidad y precio.

Dadas las problemáticas expuestas se necesita para la empresa un modelo de negocio y un modelo de planeación estratégico que permita trabajar de manera eficiente para reducir los tiempos de entrega mediante la optimización de los costos de producción a través de la gestión de los inventarios, manejo de proveedores y optimización de la operación de producción y empaque

Esto hace indispensable una intervención y organización para no afectar su crecimiento, diseñando modelos de proceso, ventas y estrategias dentro de la organización, para trazar una comunicación con el cliente y una ruta de expansión a nivel local, regional y nacional.

Pregunta de investigación

Para un emprendimiento como Trakalada se tiene un gran potencial de crecimiento, debido a que distribuye un producto a un nivel local, buscando fortalecerse a nivel regional y nacional ofreciendo franquicias, sin embargo, es momento de evaluar si ¿es posible diseñar un modelo estratégico el cual le permita tener una estructura más organizada para proyectarse a futuro y optimizar sus procesos con el fin de lograr un crecimiento en ventas y de puntos de distribución?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico para la empresa Trakalada SAS

Objetivos específicos

- Realizar estudio del mercado consumidor en los puntos habilitados para buscar optimizar el negocio.
- Realizar análisis del entorno y estado actual del emprendimiento.
- Diseñar modelo para suministro de materias primas
- Diseñar modelo para proveedores
- Diseñar modelo de producción

Conveniencia de la investigación

Desarrollar el análisis para la implementación del modelo estratégico en Trakalada trae como beneficio una optimización de sus procesos, lo cual va a generar mayor rentabilidad para el negocio. A su vez logra enfocar a la organización a una mejora continua y a ofrecer al consumidor final un servicio para el suministro de productos con alta calidad.

De la mano con esta investigación se logra un crecimiento en ventas y clientes debido a una mejor calidad de materias primas con lo cual se puede ofrecer un producto de calidad. En la producción se tiene una disminución en tiempo de operación, en donde toda esta revisión genera que los empleados tengan pleno conocimiento del negocio generando un compromiso con Trakalada para lograr los objetivos de la empresa Trakalada SAS.

Marco teórico

La papa es el tercer cultivo alimenticio más importante del mundo en lo relacionado al consumo humano después del arroz y del trigo. Aproximadamente 1.4 mil millones de personas consumen papa regularmente en su dieta diaria y la producción total mundial del cultivo sobrepasa los 300 millones de toneladas métricas.

Las papas pueden sembrarse desde el nivel del mar hasta los 4700 metros de altitud; desde el sur de Chile hasta Groenlandia. Esto hace que muchos países cuenten con las condiciones geográficas para hacer la producción de este alimento y en el departamento de Boyacá las condiciones son muy favorables para este tipo de cultivos. (Centro Internacional de la papa, 2007)

En términos generales, los rendimientos de muchos cultivos pueden disminuir significativamente por las mayores temperaturas, como consecuencia, por ejemplo, del estrés térmico e hídrico, del acortamiento de la estación de crecimiento y de la mayor presencia de plagas y enfermedades. Las producciones animales también se verían afectadas, por el impacto del cambio climático en la productividad de las pasturas y forrajes y según sus requerimientos específicos.

El cambio climático también ocasionará la reducción de las interacciones ecológicas del tipo mutualista entre las plantas y los polinizadores naturales, debido a los posibles cambios fenológicos ocasionados por la concentración de CO₂ en la atmósfera. (Fernández et al., 2013)

La producción global de papas es de aproximadamente 341 millones de toneladas en un área de 20 millones de hectáreas. China es el productor más grande y produce entre 66 y



71 millones de toneladas. Otros productores grandes son Rusia, La India, Polonia, EE. UU., Ucrania, Alemania, Países Bajos y Belarús.

La producción promedio mundial es de 8,5 toneladas por hectárea y en muchos de los países desarrollados producen más de 20 toneladas por hectárea.

En los países desarrollados, el consumo de papas frescas es estático, ya como un alimento más en la casta familiar, pero las papas procesadas siguen creciendo en popularidad ya que se acomodan muy bien al mercado de la comida rápida. El consumo de papas frescas en países en vías de desarrollo está en aumento como la dieta humana se está diversificando. (Yara International ASA, n.d.)

Los modelos estratégicos en las organizaciones son importantes para definir factores en los cuales se desea trabajar que permitan buscar beneficios y cumplimiento de metas propuestas. “las empresas que usan conceptos de planeación estratégica muestran importantes mejoras en ventas, rentabilidad y productividad con respecto a las empresas que no cuentan con un sistema de planeación de actividades” (Fred & Forest, 2017)

Estas buenas prácticas de éxito han llevado a que se utilicen en diferentes organizaciones que quieren iniciar en el mercado y algunas con años de experiencia buscando mejorar sus productos acordes a las necesidades e ideas innovadoras en los sectores tecnológico, agrícola, financiero, automovilístico, textiles etc. Se hablará de algunos casos de éxito los cuales nos permite tener un enfoque más claro, en el Congreso empresarial colombiano donde participaron 347 empresas enfocadas en la utilización de diferentes herramientas estratégicas para posicionarse en las mejores del país, en el primer lugar Grupo Nutresa, segundo lugar SURA, tercer lugar Alpina. (ANDI, 2022)



El grupo Nutresa en el modelo que implementado trabajo bajo un modelo estratégico que llamo IMAGIX y modelo de negocio llamado B2B, adicional le han otorgado diferentes reconocimientos de innovación, Mario Alberto Niño se refiere a que, *“En Grupo Nutresa, la investigación y la innovación efectiva han sido grandes habilitadores para la generación de valor y la competitividad de la Organización, y han contribuido a la rentabilidad, la alineación con los estándares de salud y bienestar, y la protección del planeta. Este reconocimiento es un claro reflejo de estos esfuerzos y por esto nos sentimos muy orgullosos”*. (NUTRESA, 2022)

El grupo SURA con una prioridad estratégica en el desarrollo de modelos estratégicos para la atención virtual de salud Oxigenoterapia y Respiratorios Intermedios, logro consolidarse en el segundo lugar, como informa Juan David Escobar, presidente de Seguros SURA Colombia. *“En SURA, entendemos la innovación como una capacidad transversal que ha permitido la transformación y evolución de los negocios. Por eso nos anticipamos para generar oportunidades que nos permitan crear e implementar iniciativas que respondan a las necesidades de las personas y la sociedad”*. (GRUPO SURA & SEGUROS SURA, 2022)

Sin duda alguna, la planeación estratégica se ha convertido a lo largo de los años en una herramienta de gestión útil y de vital importancia para todas las organizaciones puesto que permite fijar objetivos claros para la gestión empresarial y así evitar la improvisación puede terminar siendo muy costosa.

Algunos autores han permitido crear un concepto más robusto de lo que la planeación estratégica es y los aspectos más relevantes de esta, es así, como se encuentran los siguientes conceptos de los cuales se toman como base para trabajar:



Acorde a Hill y Jones indican que la estrategia es el resultado de una planeación y los cinco pasos principales de un modelo estratégico son: Tener una misión corporativa (con sus respectivos objetivos), analizar el ámbito externo para identificar posibles oportunidades o amenazas, igualmente analizar el ámbito interno, posteriormente crear estrategias en donde se saque provecho de las fortalezas y se corrijan las debilidades y por último poner en marcha dichas estrategias. (Arenas, 2014)

Para Michael Porter existen cinco fuerzas que deben ser identificadas y que permiten implementar un buen modelo de planeación estratégica las cuales son:

“1. Rivalidad entre competidores: Aquí se relacionan a las empresas que compiten en la misma industria y ofrecen el mismo producto.

2.Amenaza de entrada de nuevos competidores: Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

3.Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Hace referencia al potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

4.Poder de negociación de los proveedores: Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

5.Poder de negociación de los consumidores: Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder



suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones”. (Costa, 2018)

Estos elementos son claves para la implementación de estrategias de la compañía Trakalada.

Proyección de la papa en Colombia

Colombia se caracteriza por el cultivo de varios productos alimenticios, entre ellos la papa, que según la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) es el tercero más grande del mundo después del arroz y el trigo.

Según José Manuel García Páez (2021), Gerente General de la Federación Colombiana de Productores de Papa, Fedepapa, *“actualmente el consumo per cápita de papa en Colombia está en 61 kilogramos persona al año y la producción de papa en fresco está preparada para que en el mediano plazo se incremente a 90 o 100 kilogramos per cápita persona al año”*

Los principales departamentos donde se concentra el 90% de área sembrada de papa en el país según las estadísticas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural son: Cundinamarca: 37%, Boyacá: 27%, Nariño: 20% y Antioquia: 6%. Así mismo se deduce que la papa participa con el 3,3% en el PIB agropecuario. (Minagricultura, 2020)

El Ministerio de Agricultura, en cooperación con Fedepapa, ha decidido brindar asistencia a los agricultores para promover el cultivo y apoyo a esta actividad; también tratan de fortalecer la percepción del consumidor sobre el producto, sus características, propiedades y demás bondades del tubérculo. Por lo tanto, se espera que el consumo de



este producto experimente un aumento significativo no solo en las regiones productoras, sino también en todas las regiones del país.

Análisis del PIB agrícola

De acuerdo con la figura tomada del Grupo Bancolombia para un análisis el comportamiento anual del PIB Agropecuario, se evidencia un crecimiento del 3,3% en el primer trimestre de 2021, el sector agrícola registró su quinto año consecutivo con estimaciones positivas del PIB real, durante el primer trimestre, registrando un promedio aritmético de 4,5%.

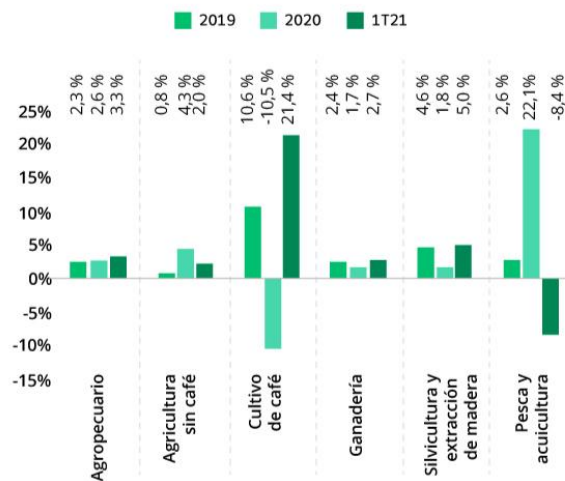
Cabe señalar que el café es el rubro más cultivado. El PIB real de este cultivo aumentó un 21,4% en el primer trimestre de 2021 tras un movimiento negativo en el primer trimestre de 2020 (-19,1%). El aumento del 13% en la producción desde marzo es parte de la razón de esta recuperación, aunque los efectos base se incorporan a las cifras de este año.

El crecimiento de los cultivos distintos del café y la ganadería muestra los beneficios de la diversificación productiva. Aquí, para el primer trimestre, el análisis del rubro ganadería, que agrupa diversas actividades ganaderas, mostrando esta tendencia desde 2015, revela cinco o más años consecutivos de variación anual positiva.

La producción dispersa en muchos subsectores agrícolas, como Colombia, tiene la desventaja de las bajas economías de escala, pero la diversidad ofrece otras ventajas, como una menor volatilidad y vulnerabilidad a las variables exógenas ver figura 1 Análisis PIB Agropecuario.

Figura 1. Análisis PIB Agropecuario

**PIB AGROPECUARIO POR ACTIVIDADES
(var. % anual real)**



Fuente: (Grupo Bancolombia, DANE, 2021)

La papa como insumo principal de Trakalada se consume en estado fresco con un porcentaje del 90%, el 10% restante es consumido por la industria de procesamiento.

(Minagricultura, 2020)

En los últimos años en el departamento de Boyacá ha existido un incremento en miles de toneladas de papa procesadas; evidenciando un crecimiento del 12% entre el año 2019 y 2020. (Fedepapa, 2020) en la figura 2 se observa el incrementó de producción de la papa.

Figura 2. Incremento en miles de toneladas de papa en Boyacá



Fuente: (Fedepapa, 2021)

Modelo de Negocio en Restaurantes

El modelo de negocios de los restaurantes es la base sobre la que se empieza a construir todo establecimiento, indica la manera sobre como formular los conceptos y define el rumbo que se debe tomar en la empresa.

Por lo general suele formarse de manera abstracta con ideas que conforman los pilares y etapas donde se establece la estrategia. El modelo de negocio está presente desde el proyecto planteado.

Crear un modelo de negocio de restaurante o establecimiento gastronómico trae muchas ventajas para la toma de decisiones y desarrollo de estrategias:

1. Fortalecimiento de la marca de la marca
2. Aumento de los márgenes de ganancia
3. Enfoque y prioridad en los objetivos



4. Desarrollo de proyecciones más acertadas para prevenir situaciones de bajo rendimiento del negocio
5. Establecimiento de métricas y parámetros de control y evaluación
6. Reconocer las bases y fundamentos del negocio para que la organización trabaje en conjunto por un objetivo en común.

Los modelos de negocio están diseñados para brindar una comprensión más amplia, profunda y objetiva del negocio que planea la puesta en marcha y la obtención de los recursos. Por lo general, comienza con los objetivos de la empresa, cómo y cuándo lograrlos, los recursos necesarios y la evidencia que respalda los supuestos.

La falta de modelo de negocio puede llevar a los negocios al fracaso, no es bueno poner a andar ningún emprendimiento sin tener un rumbo claro, sin saber a dónde se dirige. Sin esto los restaurantes serían improvisados y se adecuaría al día a día del negocio sin proyección clara de sostenibilidad en el tiempo.

Marco Institucional

Empresa

La empresa tiene como nombre TRAKALADA SAS, y el logo institucional es el siguiente, ver figura 3.

Figura 3. Logo



Fuente: (TRAKALADA SAS, 2019)

Misión

Trakalada Colombia SAS es una empresa del sector gastronómico con alta proyección a escala, concebida de manera novedosa por boyacenses, respetando la agricultura con el fin de ofrecer a sus clientes un producto de excelente sabor, fácil consumo y de alta calidad.

Trakalada quiere consolidarse como una cadena de restaurantes a nivel nacional, a través de puntos propios y franquiciados, ofreciendo productos alimenticios a la

vanguardia con lo que el cliente desea, de fácil consumo y excelente calidad que cautive los paladares.

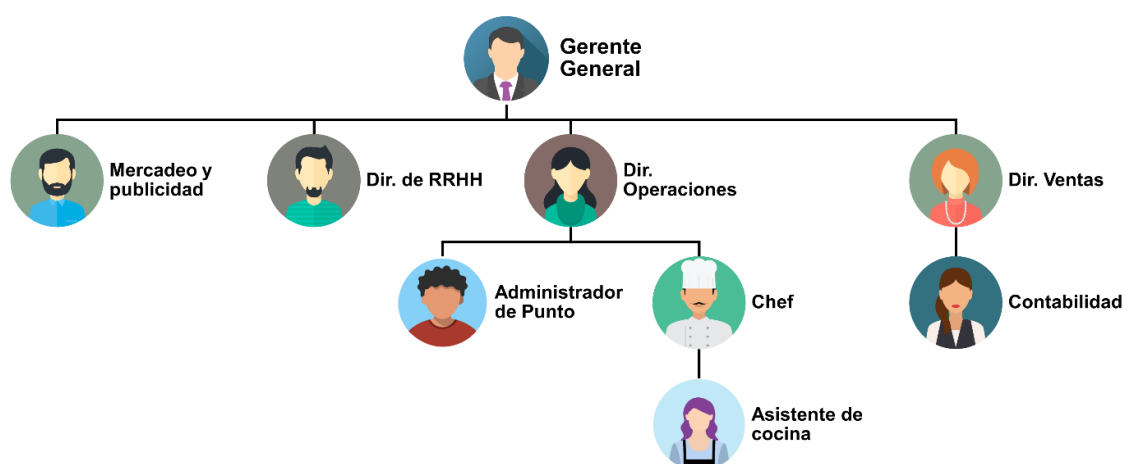
Visión

Ser la empresa de comidas rápidas de mayor reconocimiento a nivel local, regional y nacional, preservando el liderazgo y valor innovador a los franquiciados.

Organigrama de la organización

Por la naturaleza de nuestro negocio y prácticas organizacionales, se maneja una estructura funcional que toma decisiones con base a las ventas y se apoya en las decisiones del Gerente General quien decide invertir en la apertura de nuevos puntos de venta. Funcionamiento y rendimiento de cada producto en el restaurante. Se evidencia una organización matricial equilibrada plasmada de manera gráfica en la figura 4 de la estructura de Trakalada, 2022.

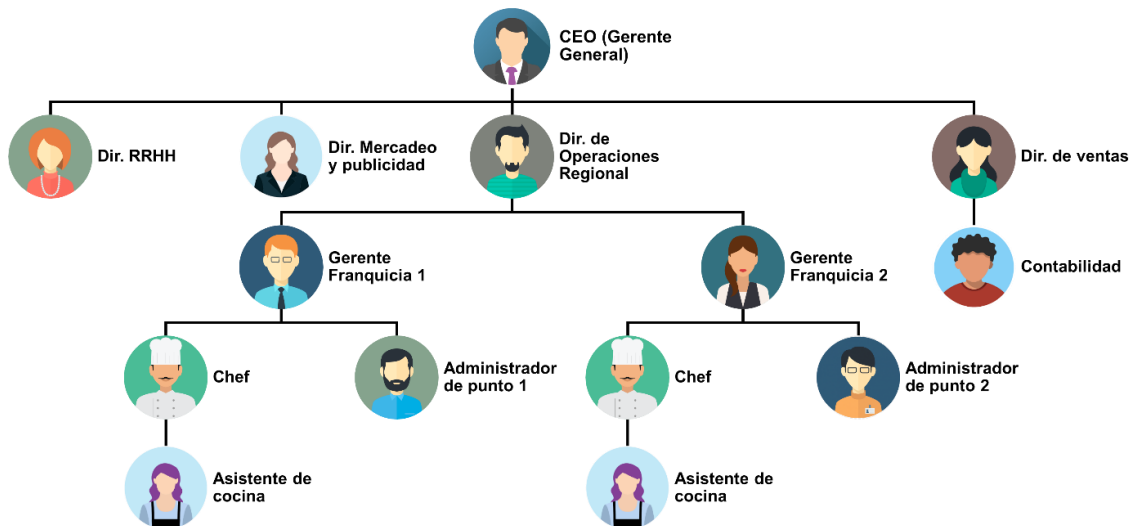
Figura 4. Estructura Actual Trakalada, 2022



Fuente: (Autores, 2022)

A medida que la empresa crece, basados en la figura 5 de la estructura de Trakalada, se puede pronosticar una estructura divisional que esté conformada por las decisiones de cada gerente de franquicia y pueda enfocarse geográficamente en el crecimiento de cada punto con características de franquicia, sin olvidar los estándares y principios en los que se basa la organización.

Figura 5. Estructura a mediano plazo Trakalada, 2023 – 2024



Fuente: (Autores, 2022)

Metodología

Primer Nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Para la intervención de Trakalada el tipo de metodología a usar es un método cuantitativo, realizando un estudio del mercado consumidor con la realización de encuestas, formularios de satisfacción de producto y atención, fortalecimiento de peticiones, quejas y reclamos de los clientes, para recolectar datos y hacer el respectivo análisis.

Definición de variables

Se seleccionan las siguientes variables a trabajar para la intervención de Trakalada:

- Nivel de aceptación del producto por parte de los consumidores finales.

Trakalada SAS tiene 14 productos algunos con una buena aceptación por los clientes, con el análisis de los datos se desea conocer cuál de ellos es el más apetecido, adaptable a las necesidades de consumo y recomendaciones que permitan mejora de este, se obtendrá la información necesaria para solventar y trabajar en las falencias

- Identificación del producto con mayor aceptación.

La identificación de un producto con mayor número de ventas y acogida por los clientes permite fortalecer y trabajar con base a su estructura para lanzamientos de nuevos productos y mejorar de los mismos con niveles de ventas menores. Con esto se mantendrá el fortalecimiento como empresa y mejorar la acogida de los clientes.



- Disponibilidad de proveedores de materia prima

Se requiere asegurar la disponibilidad de proveedores de materia prima para garantizar la producción en las sucursales, para esto se debe realizar el acercamiento con los proveedores locales revisando su capacidad y determinar de acuerdo al volumen de producción que proveedor puede suplir la cantidad de materia prima requerida. Se debe realizar visitas a las instalaciones del proveedor para asegurar la calidad y capacidad de suministro y durante la operación se pueden hacer pedidos intermitentes para asegurar no perder el contacto con el distribuidor y así tener siempre un proveedor de backup.

- Tiempos de producción en cocina de Trakalada.

En Trakalada uno de los factores más importantes a trabajar es el modelo de los procesos internos de cada actividad de producción, con controlar los tiempos de alistamiento de materias primas antes de la cocción (papa, proteínas, salsas, topping), empaques (vasos, pitillos, conos), tiempo de atención al público (caja, información de los topping, salsas y proteínas) para conos y hamburguesas, para determinar estos tiempos se realiza la medición en la sucursal usando un cronometro y tomando los datos reales durante producción, la toma de estos tiempos es la información base para realizar el análisis e identificar la ruta crítica y los cuellos de botella que tiene la producción.

- Tiempos de distribución por logística.

Cada proveedor requiere un tiempo de toma de pedido de materia prima, para esto se debe enviar un correo y este es el registro para el inicio de toma de pedido, y para los proveedores que no manejan este tipo de comunicaciones es por medio de llamadas. Los diferentes proveedores tienen tiempos de entrega que oscilan entre 2 y 3 días, se debe hacer una validación con todos los proveedores existentes de Trakalada y para materias



primas que solo cuente con un proveedor se debe buscar mínimo dos para no ser dependiente y poder competir con costos y calidad de servicio asegurando que cuenten con todos los permisos sanitarios del INVIMA.

- Incentivos para calidad de vida laboral de los trabajadores.

Se debe validar los incentivos necesarios para ofrecer al personal y así mantenerlo motivado, a su vez la mejora de salario emocional a los trabajadores y minimizar la rotación de personal en la compañía, mantener personal que tenga experiencia en cada uno de los procesos para la mejora continua y la atención al público.

Población y Muestra

Con el fin de evitar caer en sesgos y controlar el error, se determina el tamaño de la muestra empleando un modelo estadístico de distribución normal para aplicar un muestreo probabilístico para una población finita.

Se conoce que en Trakalada, cuenta aproximadamente con 135 clientes por semana, pero para conocer el tamaño de la muestra la cual será encuestada, se cuenta con un nivel de confianza del 95% y se acepta un error del 5%. Con lo anterior, se tiene la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

(Rodríguez, 2008)

Determinando así las variables:

1. Con un nivel de confianza del 95%. $Z=1.96$, por tanto, $Z^2=3,84$.
2. P es la probabilidad en la que ocurra el evento, siendo así $p=0,5$.
3. Q es la probabilidad de que el evento no ocurra, por esta razón, $q=0,5$.
4. N es el universo conocido, para este caso, $N=135$.
5. Y el tamaño de la muestra es n el cual es hallado con la fórmula:

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * (1-0,5) * 135}{((135 * (0,05^2)) + (1,96)^2 * (0,5) * (1-0,5))}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 135}{((135 * 0,0025) + 3,8416 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 135}{((135 * 0,0025) + 3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,25 * 135}{((135 * 0,0025) + 3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{129,654}{((135 * 0,0025) + 3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{129,654}{((0,3375) + 3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{129,654}{((0,3375) + 3,8416 * 0,25)}$$

$$n = \frac{129,654}{((0,3375) + 0,9604)}$$

$$n = \frac{129,654}{(1,2979)}$$

$n = 100$ entrevistas.

La población para el desarrollo de la investigación son los clientes consumidores finales de Trakalada, donde se consultan mediante una encuesta a 100 personas distribuidas en diferentes horarios y días de la semana en la sucursal abierta en el centro comercial VIVA en Tunja, Boyacá.



La población para el modelo de producción se basa en la toma de tiempos en la cocina y mostrador de la sucursal habilitada de los procesos de los 12 empleados actuales de Trakalada.

La muestra que se toma para el tema de proveedores de materias primas será a partir de los proveedores de la región de Boyacá.

Segundo Nivel

Selección de métodos o instrumentos para la recolección de datos

Para el desarrollo de esta investigación se utiliza como método de recolección de datos unas encuestas a varios sectores involucrados como lo son los consumidores finales o clientes, personal de producción y los proveedores. Se usa también la herramienta de estudio de tiempo y movimiento en producción, donde se divide la tarea en elementos de trabajo, posteriormente se cronometra los elementos de trabajo y así obtener el tiempo observado para la tarea. Luego evaluar el ritmo del trabajador relativo al desempeño estándar y por último aplicar el margen de error al tiempo normal para calcular el tiempo estándar. Con lo anterior se logra identificar la ruta crítica y los cuellos de botella en la operación para optimizar los procesos.

Método del estudio de tiempos y movimientos

Es importante destacar que este método utilizado con éxito desde finales del siglo XIX. Fue desarrollada por Frederick Winslow Taylor, considerado el padre de la ciencia administrativa, con el fin de optimizar la gestión de restaurantes.

Dentro de las ventajas que implica el uso de este método esta:

- Disminuir el tiempo que se requiere para ejecutar los procesos: cocinar, alistar y servir.
- Preservar los recursos y minimizar los costos: los equipos industriales y el personal de cocina se pueden encontrar realizando innecesariamente procesos repetitivos que llevan a un impacto significativo en los tiempos de preparación y entrega de los platos, de la misma manera, se puede alterar el nivel de estrés del personal e incluso la vida útil de los equipos.
- Ejecutar la producción sin olvidar la disponibilidad del recurso humano: agilizar los procesos efectuados para el servicio y la entrega sin desgastar al personal.
- Brindar un producto terminado confiable y de alta calidad: minimizar al máximo los márgenes de error en la producción a través de procesos estandarizados.
- División de las cargas de trabajo: una buena distribución de las labores y demás tareas en la cocina pueden dar claridad a los procesos principales de satisfacción.
- La utilización de desperdicios y residuos dentro del proceso: los desperdicios se pueden convertir en costos directos dentro del desarrollo del producto.

Por lo tanto, si se realiza un buen estudio de tiempos y movimientos podría ayudar a eliminar los movimientos ineficientes y garantizar la correcta ejecución de los procesos que si valen la pena abordar.

Figura 6. Fases o Etapas de estudio de Tiempos y movimientos



Fuente: CHEF UNILEVER, Víctor Mario González Rhenals.

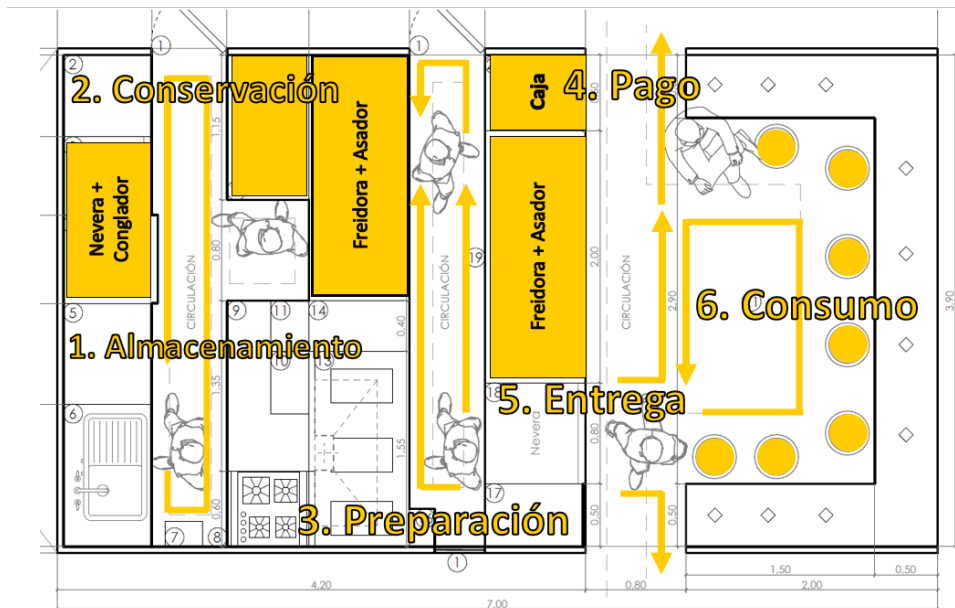
Este análisis es fundamental para desarrollar un diagrama de flujo de trabajo en las diferentes áreas del local, ayudando a organizar el área de trabajo del equipo de cocina y el personal que atiende al cliente

Para diseñar dicho flujo de trabajo en una cocina es necesario tener un profundo conocimiento del negocio y de los procesos que implican a las personas y los insumos que participan de él.

(González Rhenals, n.d.)

Con este análisis se puede conocer la información secuencial de los procesos, ya que describe cada actividad al detalle con el objetivo de buscar la eficiencia. Además, ayuda a minimizar los riesgos a la seguridad y salud de los operarios de cocina.

Figura 7. Mapa del flujo del proceso dentro del Local



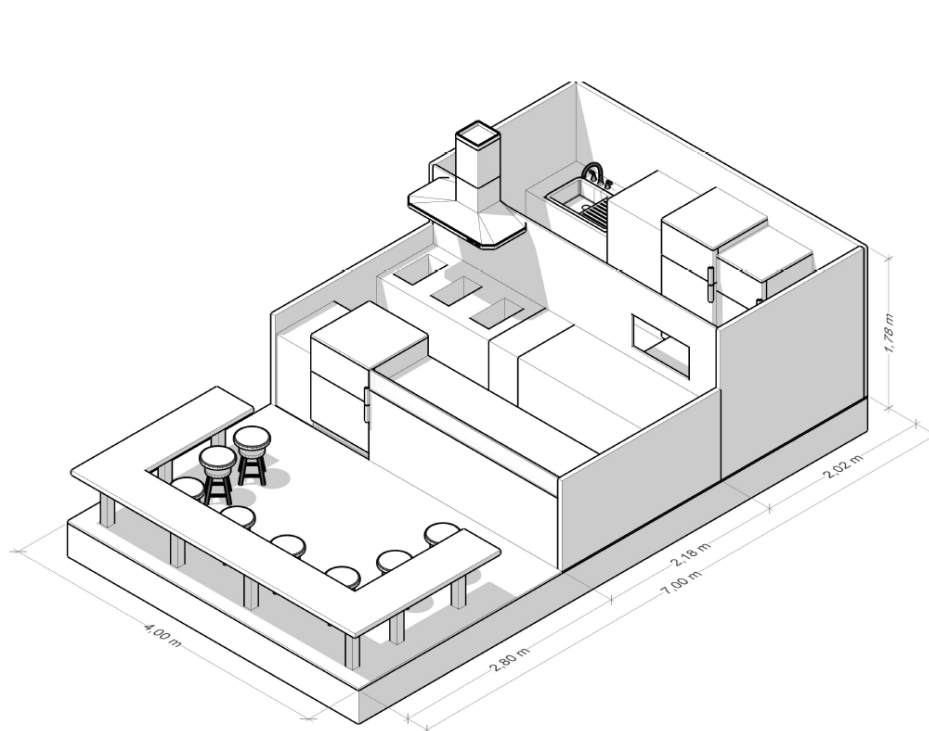
Fuente: Autores.

Para poder explicar mejor el desarrollo del producto dentro del local, se identifica los siguientes procesos principales que se llevan a cabo:

1. Almacenamiento: El producto se almacena en un congelador para mantener y conservar sus propiedades y la calidad de la materia.
2. Conservación: una vez se estima la venta por día, semana, y mes se conserva en una nevera donde se rompe la cadena de frío y se alista la materia para pasar a la freidora y/o el asador.
3. Preparación: Una vez se ordena el producto por el cliente. se procede a preparar el alimento.
4. Pago: Cuando el cliente solicita el pedido se procede al intercambio del producto por un beneficio efectuado por el cliente.
5. Entrega: Cuando el producto finaliza su preparación, en caliente se otorga el producto fresco al consumidor.

6. Consumo: Los clientes tienen la libertad de disfrutar del producto, en el área de sillas y mesas convencionales diseñadas para un consumo práctico, o llevárselo para consumo en el camino.

Figura 8. Plano en 3D del Local en Centro Comercial Viva



Fuente: Autores.

Técnicas análisis de datos

El análisis de las fuerzas de Porter nos permite analizar profundamente el entorno de la organización y evidenciar la rivalidad que existe entre la competencia y la empresa objeto de estudio, todo esto con el fin de buscar oportunidades de mejora o estrategias para el mejoramiento de la operación, crecimiento del negocio y competitividad en el mercado.

Lo podemos representar y resumir en la siguiente figura:

Figura 9. Análisis fuerzas de Porter.

Análisis 5 Fuerzas de Porter



Fuente. (Autores, 2022)

Trakalada presenta un alto grado de competitividad puesto que su ubicación, presentación de producto y originalidad le ha permitido posicionarse fuertemente en el mercado Boyacense. Posee ventaja competitiva sobre sus rivales puesto que hay poca oferta de productos similares en la zona (Tunja), es decir, que tengan una presentación tan novedosa como la de la empresa.

El negocio se encuentra muy bien posicionada puesto que la calidad de sus productos es alta comparada con la de sus competidores. Los precios son muy competitivos de cara a la calidad premium ofertada.

Ubicados estratégicamente en un centro comercial de alta concurrencia de clientes en la ciudad. La imagen y slogan corporativo diferenciador.

En cuanto a las barreras de entrada, los competidores cuentan con barreras de entrada en el mercado puesto que Trakalada presenta muchos factores clave a su favor. Se caracteriza



por poseer una diferenciación en el mercado por la presentación con la que cuenta su producto la cual es práctica, sencilla y original.

Resaltamos también un buen músculo financiero que le permite financiarse con facilidad. Trakalada cuenta con los permisos legales de operación y manipulación de alimentos.

Su principal canal de distribución es su local en el centro comercial Viva el cual es muy concurrido y cuenta con una alta demanda. Trakalada produce en grandes cantidades lo que le permite disminuir sus costos.

El poder de negociación está con los proveedores puesto que el producto no puede ser entregado sin su empaque y sin sus toppings (o proteína) y para estas dos variables se cuenta con un único proveedor. Actualmente, se cuenta solo con un proveedor de proteína, por tanto, no se cuenta con un poder de negociación sobre este.

Al contar con formas de pago en efectivo y sin posibilidad de financiación limita el poder de negociación de Trakalada al no tener diferentes opciones de pago sino únicamente en efectivo.

Este poder de negociación se ve afectado cuando la inflación tiende a incrementar pues se incrementan en la misma proporción los precios, por tal motivo, el poder adquisitivo de Trakalada disminuye.

Trakalada cuenta con un único proveedor de empaque ubicado en la ciudad de Medellín, por tanto, se depende del mismo.

En temas de bienes sustitutos, la empresa se ve directamente afectada con posibles bienes sustitutos pues en Colombia se cuenta con gran variedad de papas y comidas rápidas a la oferta de los consumidores, adicionalmente, se logra observar que la vida saludable está



logrando ser tendencia, por tanto, los productos saludables entrarían a ser sustitutos en caso de que el segmento de mercado de Trakalada cambie sus hábitos alimenticios y estilos de vida a unos más saludables.

Es importante tener en cuenta la selección por parte del usuario de otro tipo de comidas rápidas, debido a la preferencia de clientes por otra clase de insumos como la yuca.

Las nuevas tendencias de snacks saludables pueden afectar las ventas de los productos de Trakalada, así como las nuevas formas de presentación del producto en el mercado diferente al tipo cono.

El poder de negociación se encuentra del lado de los competidores puesto que pueden encontrar productos sustitutos con facilidad, sin embargo, Trakalada oferta un producto premium a un precio competitivo. Los compradores cuentan con un poder de negociación alto puesto que efectivamente existe una amplia oferta de productos similares. En el Centro comercial no se cuenta con competencia directa.

Se logra mayor poder de negociación al ofrecer a los compradores un producto premium y con una presentación original, práctica para llevar a todos lados.

Trakalada cuenta con alta demanda puesto que en Boyacá existe gran cantidad de consumidores de papa como producto estrella, por tanto, se puede seguir manteniendo precios de un producto premium.

El poder de negociación de Trakalada con compradores mejora dado a su capacidad de mejorar su capacidad de producción a gran cantidad de platos sin bajar la calidad premium de los mismos.



Después de identificar los diferentes factores clave de Porter se identifica que la estrategia competitiva empleada por Trakalada está basada en el liderazgo en costos y en diferenciación para todo un sector (sin un segmento especificado) puesto que al tener tan buena cantidad de ventas le permite bajar sus costos de producción y dar precios competitivos, pero al mismo tiempo la empresa ofrece un producto original y con muy buena acogida por parte de los consumidores locales.

Análisis y discusión de los datos

Definir el modelo de negocio correcto requiere la misma diligencia que diseñar el producto correcto, pero el enfoque y las habilidades requeridas son diferentes. El diseño de este modelo debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Determinar la propuesta de valor.

En Trakalada se debe implementar un modelo que permita analizar cada proceso dentro de la empresa para optimizar y mantener la calidad del producto, satisfacer a los clientes y que este sea preparado como un producto diferenciador usando como materia prima la papa, un producto representativo de la región.

2. Conocer el mercado objetivo:

Se deben hacer encuestas en las sedes del emprendimiento Trakalada y así poder tomar decisiones o cambios en el producto, de acuerdo con las necesidades de cada sector con la mejora del producto y con el enfoque al cliente.

3. Definir los canales de distribución.

En el momento es distribución directa al cliente con una presentación tipo cono de producto a base de papa o hamburguesa, pero se debe evaluar ampliar el servicio de



entrega con el uso de aplicaciones digitales, fidelizando clientes con promociones y descuentos. Adicional realizar modelos de encuestas por sitio web y habilitar un buzón de sugerencias para conocer la percepción de consumidor final.

4. Conocer las alianzas estratégicas.

Se deben establecer proveedores con los cuales los productos se distribuyan al mismo precio bajo el contrato o que no tengan una variabilidad significativa en el costo como la papa, ya que se ve afectada por el cambio climático y/o escases de producto y no mantener una distribución adecuada acorde a las necesidades y tener mercancía en la bodega, estos mismos proveedores son aliados estratégicos para expansión y reconocimiento de la marca.

Se brindarán beneficios y descuentos empresariales para los trabajadores de las compañías del sector público y privado, promoviendo con campañas de fidelización del consumo de la papa y ayudas de compras directas al campesino de la región.

5. Definir la ventaja competitiva.

El producto insignia de Trakalada son papas fritas dentro de un embace tipo cono con acompañamientos de diferentes proteínas y toppings, la competencia no ofrece esta presentación esto brinda un plus frente a ellos, adicional los ingredientes son preparados con vegetales frescos de la región, lo cual permite promover al campo el sector agrícola de Boyacá, se cuenta con un chef de gran trayectoria y experiencia que innova en la cocina buscando mejorar los productos y aplicando productos veganos en la carta.

Modelo de negocio

A continuación, se desarrollará el modelo propuesto enfocado en cinco (5) etapas claves que nacen del resultado de los componentes característicos de esta investigación.

En la primera etapa se realizó un diagnóstico empresarial de la situación actual donde se identifica los factores externos e internos, esto permite encontrar las futuras oportunidades de mejora por trabajar en los diferentes procesos y áreas de la empresa.

Seguidamente, en la segunda etapa se formula la estrategia, teniendo en cuenta:

1. Misión: la razón de ser de la empresa.
2. Visión: ¿A dónde se quiere llegar?
3. Objetivos: ¿Cómo se logra?
4. Cultura: ¿Bajo qué fundamentos se basa para lograr los objetivos?

Teniendo en cuenta lo anterior se elabora un Plan de Acción, cuyo objetivo es implementar diferentes estrategias claves para la operación.

En la etapa 3 se evidencia la ejecución de las anteriores estrategias propuestas poniendo en marcha de acuerdo al presupuesto y los indicadores que medirán la viabilidad de cada una de ellas.

Por último, en las etapas 4 y 5 se realizan controles constantes con retroalimentación para medir el desempeño de los resultados obtenidos de las estrategias. En la figura 9 se muestra el consolidado de las etapas y esto nos da una oportunidad de aprendizaje con cada registro evaluado, ejerciendo control con las métricas establecidas de cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo de la compañía.

Figura 10. Modelo Estratégico Trakalada



Fuente: (Autores, 2022).

Trakalada es una organización que cuenta con una serie de fortalezas a nivel operativo, financiero y comerciales que permiten un buen desenvolvimiento en el mercado, sin embargo, no cuenta con una estructura estratégica definida, un planteamiento de la misma permitirá que las actividades se sustenten en una alineación que conlleven al cumplimiento de objetivos orientados a la visión, y sustentados en la misión empresarial. A su vez y dando respuesta a un mundo globalizado que apunta a una serie de requisitos ambientales cada vez más fuertes, es necesario priorizar recursos para inversión en consultoría ambiental que permita apuntar a nuevas formas de reutilizar los empaques del producto para la disminución de costos e impacto ambiental, estas inversiones pueden trazar una hoja de ruta con la cual implementar acciones con alcance social y beneficio para la organización además de generar conciencia social en el uso de los recursos naturales.



Para esto se realiza un análisis DOFA donde se relacionan los diferentes elementos que componen la estructura de la viabilidad del negocio.

Comenzando por las ventajas en cuanto a la buena aceptación del producto por parte de los consumidores de la región de Boyacá, gracias a la calidad en los productos cumpliendo con los estándares requeridos para la realización del producto. Un personal capacitado y disponible para atender los requerimientos de los clientes.

De la misma manera se cuenta con un aplacamiento financiero propio que brinda una mayor liquidez que nace del desarrollo del proyecto como un negocio familiar.

Dentro de las oportunidades encontramos el establecimiento de la patente registrada para darle un mayor reconocimiento de la marca y logo. Socialmente se establece como un negocio generador de empleo donde no solo los clientes se benefician, sino también los programas de turnos le dan flexibilidad a las personas que quieran ser parte del equipo de trabajo.

En cuanto a las oportunidades por mejorar se tiene la infraestructura de transporte de alimentos, por la frescura del producto es posible perder la calidad prometida y la cadena de frío de la misma.

Sin olvidar también la posible amenaza que conlleva usar un empaque de material no biodegradable dando la posibilidad de implementar un plan de cambio e investigación para crear un empaque más amigable con el medio ambiente.

Figura 11. Análisis DOFA



Fuente: (Autores, 2022)

Para el desarrollo de la intervención es muy importante determinar el entorno empresarial y así validar los factores que pueden afectar el negocio directa o indirectamente en las diferentes áreas del mercado, por tal motivo se realiza un análisis de PESTEL, ver figura 8, en donde se identifica.

Figura 12. Análisis PESTEL



Fuente: (Autores, 2022)

En Trakalada se tiene como estrategia ser sostenible optimizando los recursos y lograr un equilibrio con el entorno para lograr rendimientos sin impactar negativamente los recursos naturales. El desempeño del negocio conlleva diferentes factores que pueden alterar y o modificar el éxito del proyecto.

Factor Político - Legal

Es importante tener en cuenta la dependencia a futuros candidatos electorales que promuevan el sector agrícola es indispensable para poder desarrollar el negocio de manera que ellos son los que establecen las diferentes leyes y estatutos que modifican la manera en que se explota el sector agrícola.

De la misma manera promueven los incentivos apoyando de manera monetaria a los cultivadores y productores del principal insumo, la papa. Un ejemplo significativo para el crecimiento del sector fue el Programa de Apoyo a la Comercialización de la papa, estableciendo parámetros que promovían la comercialización de la papa pagando una compensación a pequeños productores que vendan sus cosechas a precios inferiores a los costos unitarios de producción, de acuerdo con los precios de referencia y los volúmenes máximos establecidos para este programa a cargo de la Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales. El objetivo de este programa fue mitigar los efectos negativos sobre los ingresos de los pequeños productores de papa derivados de las medidas de prevención del COVID-19. Fuente: *Ministerio de Agricultura, Programa de apoyo Programa de Apoyo a la Comercialización de la papa. (Programa de Apoyo, n.d.)*

De la misma manera, diferentes legislaciones pueden afectar el comportamiento de este insumo, incluso puede presentarse casos de suspensión de cultivos por infracción de



normas ambientales. Para esto existe una guía con los lineamientos establecidos en los planes de ordenamiento territorial, en los cuales se establecen las políticas, estrategias y mecanismos para el uso del suelo y el desarrollo de actividades económicas en cada municipio y se definen las zonas de conservación, por su importancia ambiental, social y cultural. (*Dirección de desarrollo General sostenible, Guía ambiental para el cultivo de la papa, Fedepapa, mayo de 2004.*)

(de Colombia et al., n.d.)

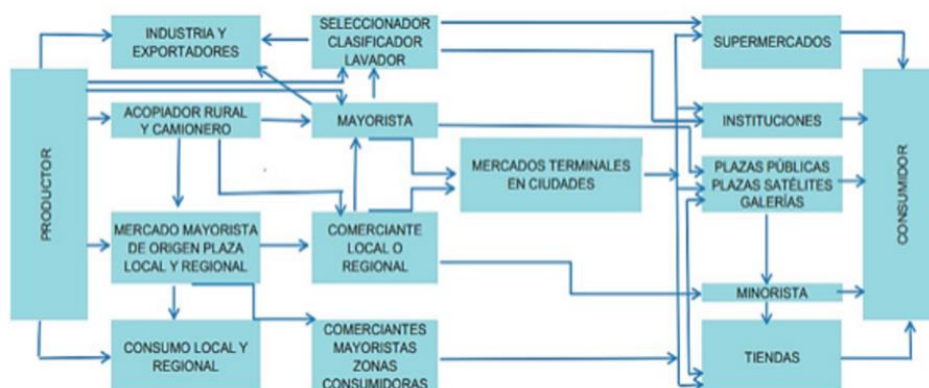
Factor Económico

Aproximadamente el 95% de la papa se consume en estado fresco, del cual el 8% se canaliza a través de los grandes supermercados de cadena. El restante 82% es suministrado por las grandes centrales de abasto, las plazas locales o regionales

En Colombia la papa se comercializa por medio de un sistema ineficiente por su elevado nivel de intermediación además del escaso valor agregado que se genera en el producto. (*Federación Nacional de Productores de Papa Fedepapa, Boletín económico No.10*).

(*INFORME TRIMESTRAL DE COYUNTURA ECONÓMICA DEL SUBSECTOR PAPA IV TRIMESTRE-2019 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA, n.d.*)

Figura 13. Diagrama de funcionamiento de la cadena comercial de la papa



Fuente: (*Federación Colombiana de Productores de Papa FEDEPAPA, 2014*)

La estructura de comercialización de la papa en Colombia se resume en la anterior figura, donde se nota que el eslabón más importante de la cadena son los productores quienes, como se mencionó anteriormente, en su gran mayoría corresponden a pequeños productores dispersos geográficamente. De esta manera, el acopiador rural cumple con un rol fundamental: agrupar cantidades de papa provenientes de varios productores para ser entregados posteriormente a los mayoristas a través de los camioneros. El camionero básicamente es un transportador que vende el producto y devuelve el dinero al productor cobrando una comisión sobre la cantidad transportada. (*Superintendencia de Industria y Comercio, Cadena Productiva de la Papa: Diagnóstico de libre competencia*)

(*CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA: DIAGNÓSTICO DE LIBRE COMPETENCIA, n.d.*)

Por otro lado, se tiene la variación sobre el PIB, el cual, según el DANE, tiene 5.311.977 hectáreas de tierra destinadas a la siembra; en ese rico paisaje cuatro productos son estandarte de nuestra economía: el arroz, la papa, la caña de azúcar y el banano. La suma de todas las toneladas se traduce en ingresos del orden de los \$300.000 millones anuales. Así, mientras cada año se producen 2.973.267 toneladas de arroz, lo propio en bultos de



papas es de 2.625.272 toneladas, de acuerdo con cifras del periódico El Campesino. Por tanto, la papa representa 3,3% del Producto Interno Bruto - PIB del agro, dicho por el propio Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, en tanto que la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), la cataloga como el tercer alimento más importante del mundo. (*Miguel Ángel Barreto C, Artículo en La República Seamos buena papa con el campo, 2022*)

(Barreto, n.d.)

Otros factores como la inflación, donde la papa en los últimos meses fue protagonista en la subida de los precios. En febrero su variación anual fue de 142,28 % y en marzo de 110,22 %. En otras palabras, una papa costaba más del doble que en los primeros meses de 2021. La Federación Colombiana de Papa (Fedepapa) explicó que el precio del tubérculo subió por muchos factores. Todo empezó con la caída del precio en el segundo semestre de 2020 que obligó a los cultivadores a salir a vender en la vía pública. Según le dijo hace unos meses a este diario Germán Palacio, gerente general de Fedepapa, muchos productores salieron del mercado “porque no podían recuperar ni el 20 % de los costos de producción”. Aunque en el primer semestre de 2021 los precios se normalizaron, Palacio aseguró que “los bloqueos y los paros del sur del país no permitieron que las cosechas de Cauca, Nariño y Tolima, las que salen en el primer semestre, se vendieran”. Ahí, nuevamente, los pequeños productores se fueron a la quiebra e incluso algunos dejaron de producir papa, especialmente los que sacan la cosecha del primer semestre. (*El espectador, Artículo: ¿Qué ha pasado con el precio de la papa en Colombia?, mayo de 2022.*)

(Que Ha Pasado Con El Precio de La Papa La Inflación, n.d.)

Factor Ecológico

La Cámara de Comercio de Bogotá (CCB) a través de la Vicepresidencia de Fortalecimiento Empresarial (VFE), ofrece servicios que promueven la formalización, el emprendimiento, la internacionalización, la innovación, el apoyo al sector agroindustrial, y la formación e información empresarial. (*Manual PAPA, 2015*)

Suelos El cultivo de papa requiere una textura del suelo fina y una profundidad efectiva superior de 40 cm, lo cual permite el desarrollo apropiado de las raíces. Además, requiere de una porosidad del 50% con una distribución equilibrada de *macroporos*, *mesoporos* y *microporos*, garantizando así un nivel adecuado de almacenamiento de agua y aireación en la zona radicular de la planta. De igual manera, debe presentar un contenido de materia orgánica superior al 5%, lo cual disminuye el riesgo de erosión y aumenta la actividad biológica del suelo manteniendo así la sanidad del suelo (Moreno Mendoza, Cesan Lasso, Valbuena Benavidez, Mateus, Villaneda Vivas, & García, s.). El pH del suelo juega un papel importante en el desarrollo del cultivo. Éste se establece mejor entre 5,5 a 7,0; es de resaltar que en suelos con pH inferior a 5,5 pueden aumentar los niveles de aluminio y manganeso hasta alcanzar niveles tóxicos para la planta.

De igual manera puede afectar la capacidad de absorción de calcio y magnesio. Por otro lado, en presencia de pH superior a 7,5 se limita la capacidad de absorción de hierro, manganeso y zinc (Santos Rojas & Orena Alvarado, 2006). Exigencias agroecológicas En Colombia se cultiva papa en latitudes que van desde los 2.000 hasta los 3.500 m.s.n.m. La altura del cultivo es determinante en la temperatura ambiente, y sus efectos en el cultivo van desde problemas en el desarrollo de la planta hasta efectos negativos en los



rendimientos del cultivo. Las temperaturas óptimas se encuentran entre los 12 y los 14 °C. En lo referente al suministro de agua, el cultivo de papa requiere lluvias bien distribuidas de 600 a 800 mm en el año (Monómeros Colombo Venezolanos, 1980)

Adicionalmente, es importante resaltar las buenas prácticas Agrícolas o BPA que surgen a partir de las exigencias en cuanto a trazabilidad, higiene y demás información relevante para la salud y bienestar de los compradores y que son traspasadas a los productores. Implica una plusvalía para los productores que cumplan con ciertas normas y controles, pues pueden comercializar su producto diferenciado (con mayores posibilidades de venta y con acceso a mejores mercados). De la misma forma, las BPA favorecen al consumidor, al garantizársele el acceso a alimentos que cumplen con sus estándares y las exigencias de seguridad contemporáneas. Adicionalmente, la implementación de las BPA genera beneficios al medio ambiente, ya que hacer uso adecuado y racional de los recursos naturales y de los productos químicos reduce la contaminación, conserva la biodiversidad y valoriza los recursos del suelo y del agua principalmente (Wilford, 2009).

Dentro de los objetivos de la implementación de las BPA están: acrecentar la confianza del consumidor en la calidad e inocuidad del producto, minimizar el impacto ambiental, racionalizar el uso de productos fitosanitarios y de los recursos naturales (suelo y agua), promover técnicas de bienestar animal, incentivar a los diferentes actores de la cadena productiva para tener una actitud responsable frente a la salud y seguridad de los trabajadores y establecer la base de la acción internacional y nacional concertada para elaborar sistemas de producción agrícola sostenibles (Wilford, 2009).

La adopción de las BPA proporciona las siguientes ventajas para el productor (Wilford, 2009)



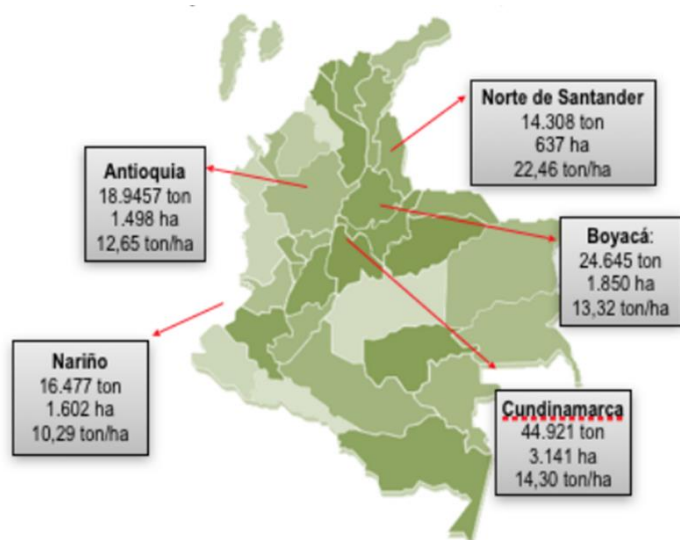
- Mejora las condiciones higiénicas del producto.
- Disminuye las posibilidades de rechazo del producto en el mercado por la presencia de residuos tóxicos o características inadecuadas en sabor o aspecto para el consumidor.
- Minimizar las fuentes de contaminación de los productos, en la medida en que se implementen normas de higiene durante la producción y recolección de la cosecha.
- Abre posibilidades de exportar a mercados exigentes (mejores oportunidades y precios). En el futuro próximo, probablemente se transforme en una exigencia para acceder a dichos mercados.
- Obtención de nueva y mejor información de su propio negocio, gracias a los sistemas de registros que se deben implementar (certificación) y que se pueden cruzar con información económica. De esta forma, el productor comprende mejor su negocio, lo cual lo habilita para tomar mejores decisiones.

(Manual Papa, Cámara de Comercio, n.d.)

Es indispensable también destacar las principales zonas productoras de papa en el país y sus rendimientos, de acuerdo con él la figura que brinda el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para el año 2013, el área sembrada correspondió a 151.592,1 hectáreas, en las cuales se produjeron 2.784.124,3 toneladas, representando un 3,5% del PIB agropecuario nacional, y generando aproximadamente 68.555 empleos directos y 205.665 empleos indirectos. Los principales departamentos productores de papa son Cundinamarca con un 38,4% del total de la producción, Boyacá con un 28,8%, Nariño 18,3%, Antioquia con un 5,2% y Santander con 3,1%; los otros departamentos productores participaron en total con un 6,2%. En cuanto a la papa criolla, con un área

total cultivada de 10.091 ha se obtuvieron 138.752,3 ton. Del total producido, Cundinamarca participó con 32,5%, Boyacá con el 17,8%, Antioquia con el 13,7%, Nariño con el 11,9% y Norte de Santander con el 9,9%.

Figura 14. Área cultivada, producción y rendimiento de papa en el año 2013.



Fuente: Agronet, 2015.

Los cultivos y siembras sectoriales pueden modificar el rendimiento de los precios de la papa por región. Lo cual lleva a la medida preventiva de establecer costos de contingencia cuando fluctúe la producción del principal insumo del negocio. Estrategia de planificación por medio de estimaciones de mayor y menor venta en relación con la siembra de papa por temporadas.

Factor Sociocultural

El cultivo de la papa simboliza un factor importante socio-económico y cultural en las comunidades andinas, no solo porque es un alimento básico en la canasta de la mayor parte de las familias, sino porque además este alimento se ha comercializado a lo largo de la historia en diferentes centros vivos como lo son las plazas de mercado, que han



constituido la cultura de los pueblos y que hoy en día son patrimonio de la región, de gran interés para aquellos turistas que viajan para conocer las tradiciones y los sabores autóctonos y ancestrales de las regiones; de esta manera se generan grandes beneficios para los productores y para la comunidad a nivel económico, cultural y social.

En términos del negocio se ha tenido en cuenta “La Papa” como alimento ancestral y como ícono Boyacense a través de la historia y es el alimento que se convierte en el principal insumo por sus cualidades nutritivas, por su aporte a la estructura económica del departamento, por la tradición que tiene el cultivo en la región y por las variedades que existen en Boyacá, sin dejar de lado los cultivos complementarios de la zona que integran un producto turístico nuevo y diferente para lograr atraer visitantes.

En cuanto al turismo, nos enfrentamos con el reto de generar bienes y servicios diferenciados e innovadores, con reconocimiento en las distintas regiones del país, donde le apostamos a que el turismo y alta movilidad de personas conduzcan a mayores beneficios económicos en las comunidades receptoras permitiendo a las mismas conservar, transmitir y compartir sus costumbres y tradiciones.

Factor Tecnológico

Los productores ahora se enfrentan a nuevos retos, es por eso que la tecnología se ha convertido en un aliado para los paperos. Uno de los retos más importante es que los pequeños y medianos productores puedan acceder a nuevas tecnologías y procesos innovadores, para tener cosechas más eficientes, rentables y de mejor calidad. Así mismo, contar con buenos planes de nutrición que ayuda a prevenir y controlar enfermedades peligrosas en los cultivos. Todo esto para no permitir la entrada de nuevos productos sustitutos.



Los productores son importantes en nuestra cadena de valor porque ellos proveen la materia prima de calidad para poder ofrecer el mejor producto a un precio competitivo el cual podamos promocionar por plataformas digitales, las cuales van creciendo en tendencia que produce gran reconocimiento de marca entre nuestros clientes actuales y potenciales.

De la misma manera, ese reconocimiento de marca es indispensable ya que nos caracteriza sobre los demás negocios de este tipo, por lo tanto, era necesario obtener patente de nuestro know-how del tratamiento, elaboración y venta de nuestro producto principal que es el cono de papa con toppings, el cual cada día se innova dependiendo de las referencias y gustos de los clientes

- Indicador de ventas mensuales por cada sucursal.

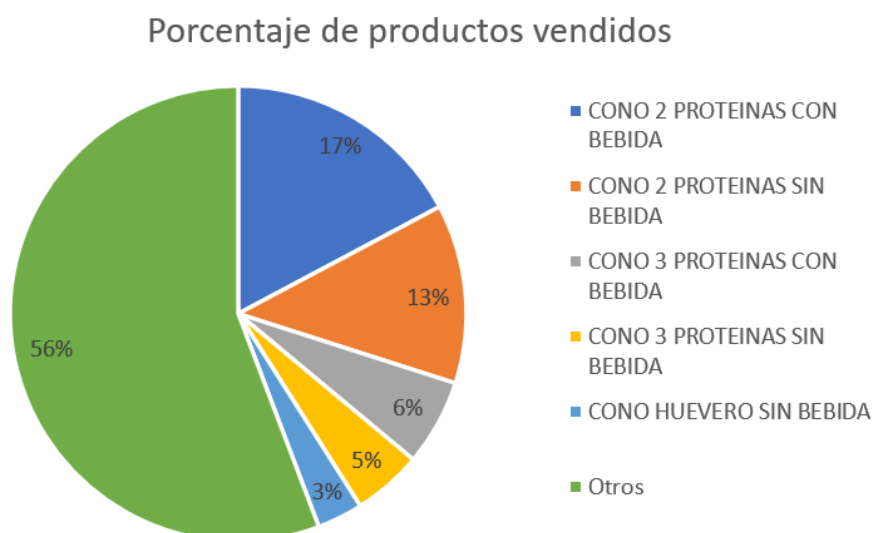
Una buena toma de decisiones sobre los productos en base al análisis de ventas es un indicador para actuar y/o mejorar en función de patrones de cada una de las actividades en la mejora de una cultura de datos, aplicarlo en las sucursales de Trakalada evaluara el crecimiento de la empresa, fortalecimientos de marca y detección de puntos críticos, con estos análisis se va realizar rotación de personal de las sucursales, aprobación vacaciones, contratación de personal, mantener una capacidad operación en temporadas de mayor demanda y adquisición de materia prima en épocas de poca oferta.

Trakalada tiene una variedad de productos en sus diferentes presentaciones para adultos, niños con y sin bebida, al ofrecer al consumir esta variedad es necesario identificar los factores de comportamiento, los que no contribuyen con el mercado y fortalecer los puntos débiles, por ende en la *figura 11* se tomaron como referencia 87 productos y se destacan 5 productos que representan el mayor porcentaje de ventas con un 44% (valor

en ventas de \$ 99.341.148) y un 56% de 82 productos cada uno representa menos del 3% (con un valor en ventas de \$124.161.742).

De estas categorías de productos las preferidas por los clientes mantienen el equilibrio de la empresa y van a permitir sostener las decisiones que se tomen con los 82 productos que representan el 56%, algunos se tomara la decisión de fortalecerlos y otros de cancelarlos. Se destacan los conos 2 proteínas con y sin bebida que representa el 30%, conos 3 proteínas con y sin bebida que representa el 11% y cono huevero sin bebida representa 3%.

Figura 15. Resultado de venta de producto mayor a 3% en ventas.

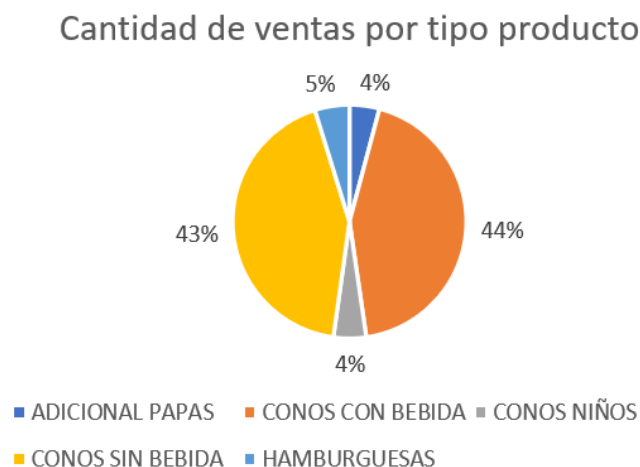


Fuente. (Autores, 2022)

Se realizo una clasificación de los 89 productos de Trakalada, para permitir trabajar desde otro enfoque la cantidad de ventas por cada uno, teniendo en cuenta que se manejan productos como para niños, adultos, hamburguesas y papitas. La figura 16 evidencia que los conos adultos con bebida y sin bebida presentan el 87% y hamburguesas, papitas, cono niños el 13% de las ventas. Confirmando el enfoque de mercado de la empresa, pero se debe tener en cuenta que los productos secundarios se deben fortalecer, ya que estos

pueden apalancar los factores críticos de la productividad del papa y otros factores externos que ponen en riesgo la empresa al depender de una categoría.

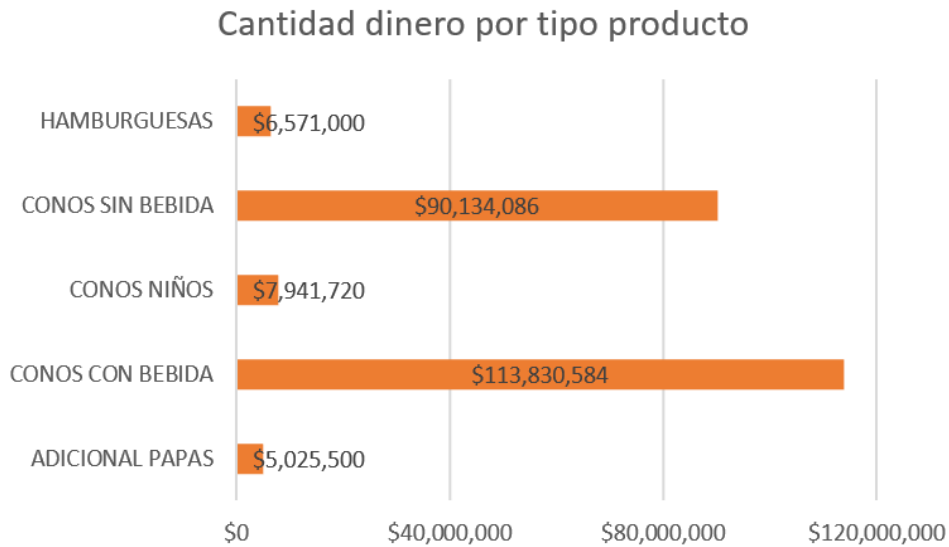
Figura 16. Resultado de porcentaje de ventas por clasificación de producto.



Fuente. (Autores, 2022)

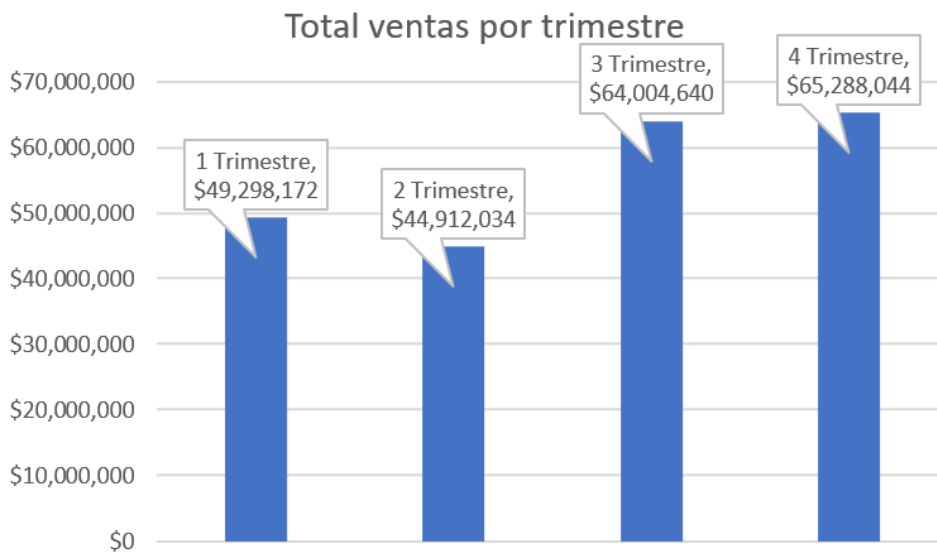
La representación en cantidad de ventas clasificado por categoría evidencia la similitud a los valores en ventas, primando como lo muestra la figura 15 con conos con y sin bebida con \$203.964.670 y hamburguesas, conos niños y papitas con \$19.538.220 con un total de \$223.502.890 vendidas en el último año. En la figura 17 se evidencia el valor en ventas total dividido en cuatro trimestres con un incremento en sus ventas debido a factores de mejora en los aspectos de diseño, calidad del producto y publicidad en redes sociales con campañas de compra de producto.

Figura 17. Resultado en cantidad de dinero por clasificación de producto.



Fuente. (Autores, 2022)

Figura 18. Resultado de venta por trimestre año 2022.

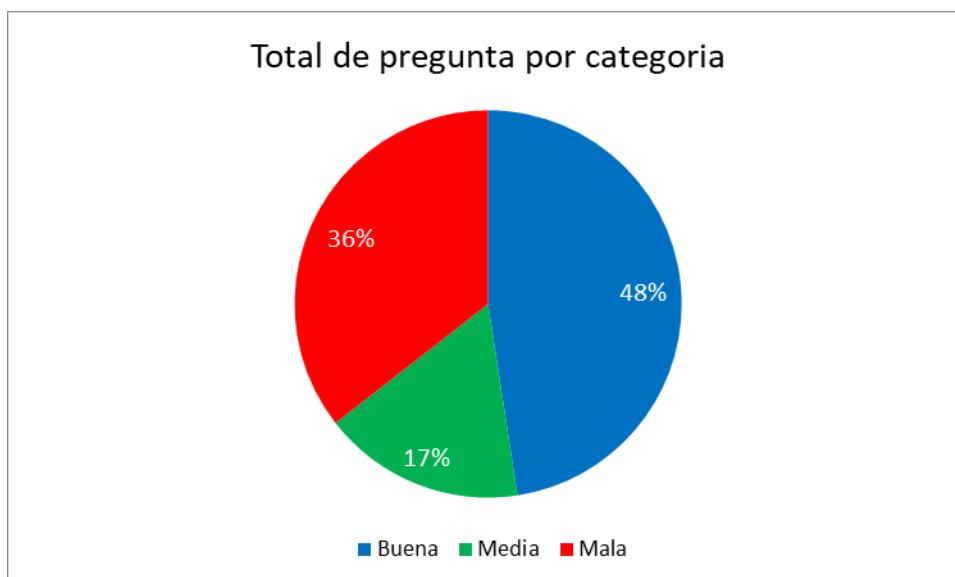


Fuente. (Autores, 2022)

- Encuestas a consumidores y trabajadores

En el diagrama circular de la figura 15 se realizó un análisis con 102 clientes que contestaron una serie de preguntas para identificar la postura o visión respecto de varios aspectos de Trakalada SAS, obteniendo como resultados globales con una respuesta buena del 48%, media del 17% y mala del 36%. Se analizaron los datos de relevancia mediante 10 preguntas claves con respuestas positivas y negativa, permite a Trakalada realizar un enfoque en cada una de las preguntas con relevancia media y negativa ya que sobrepasa el 50% y puede ser un factor de pérdida de clientes de gran importancia.

Figura 19. Resultado de encuestas a clientes de Trakalada SAS.



Fuente. (Autores, 2022)

En la pregunta de la figura 19 se pretende demostrar la satisfacciones de los clientes con base a los tiempos de entrega del sus pedidos, con un 51 % de los encuestados respondieron que están inconformes con la demora en la entrega del producto desde su

pedido, siendo un factor importante a mejorar para la experiencia del usuario, con un 3.9% hace notar una falencia en la demora y que no encuentran respuesta a esta, con 17.6% que encuentran una demora por el flujo alto de clientes en el transcurso de sus pedidos y por ultimo 27.5% referencian que el tiempo de demora se debe a factores dentro de los tiempos por la calidad del producto y que esté preparado de manera correcta y con insumo buenos. Se deben resaltar los factores de éxito que tiene Trakalada en trabajar de una manera más óptima con respuesta al cliente, se debe trabajar en la atención al cliente mejorando estos aspectos que perjudican la imagen y recomendación de la marca a demás clientes potenciales que ayudaran a reconocer la empresa a un nivel regional.

Figura 20. Resultado de encuestas a clientes de Trakalada SAS.

¿Considera que el tiempo de entrega de cada uno es el adecuado?
102 respuestas



Fuente. (Autores, 2022)

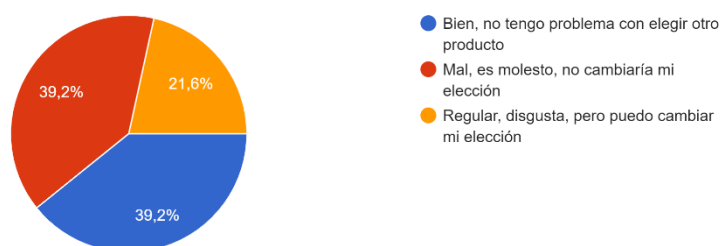
Basados en el resultado de la figura 20 se responde a el cambio de pedido en caso de no mantener en inventario, con un resultado de 39.2% con clientes que no desean cambiar su pedido por falta de algún tipo de insumo en su pedido, con un 21.6% que se siente en disgusto con cambiar su decisión, pero no de una forma radical y con un 39.2% de clientes que no están inconformes con el cambio de su solicitud, con este análisis se debe trabajar en el manejo del inventario bien estructurado con los datos de ventas para prever la

escases y así cumplir con la propuesta valor y eslogan “Pídelo rápido, cómelo despacio”, si bien los clientes están en su mayoría dispuestos a consumir otro producto por falta de inventario, es recomendable definir variables y acciones para evitar el agotamiento, fortalecer cada una de las falencias son aspectos significativos dentro del flujo y por ende la recomendación para mejorar el consumo y prioridad al cliente en sus decisiones.

Figura 21. Resultado de encuestas a clientes de Trakalada SAS.

¿Cómo ve el hecho de que en el momento del pedido no esté disponible algún producto o ingrediente que se encuentra establecido en la carta?

102 respuestas

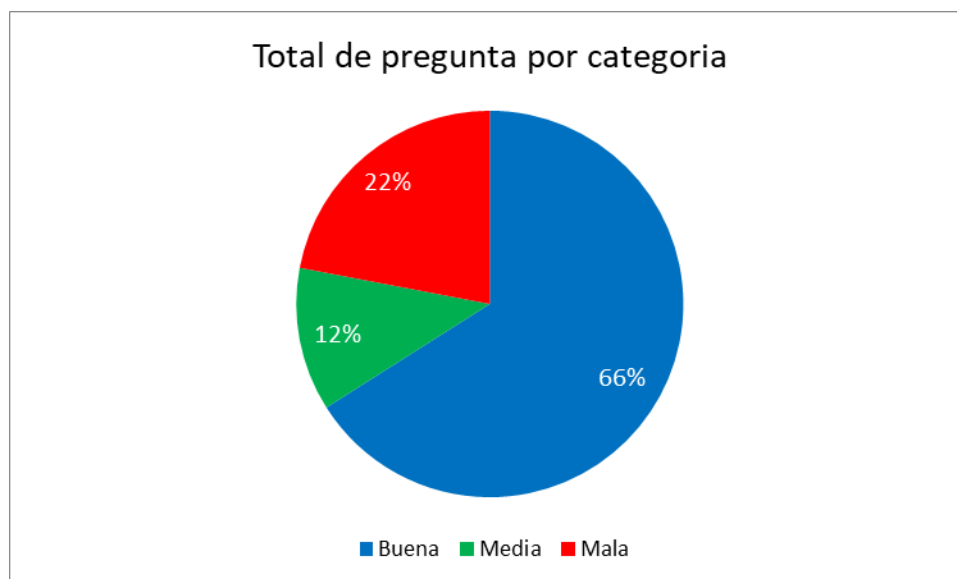


Fuente. (Autores, 2022)

En las siguientes preguntas los factores con referencia a la presentación del producto, atención de los trabajadores, cantidad de producto, Trakalada como un competidor importante, sedes cómodas y adecuadas, precios acordes a la calidad del producto, necesidad de nuevas sedes en la ciudad, son factores con más de 70 % de beneficio hacia el cliente, resaltando que dichos factores son aspectos fundamentales en el desarrollo y evolución de la compañía de Trakalada que deben mejorar con el transcurrir de los años y de los aspectos que se vayan evidenciando paso a paso, continuar con la evaluación de estos patrones permiten identificar circunstancias que se pueden prever, esto favorecerá el éxito de la compañía en cada aspecto y crecer a un nivel regional y nacional como marca competidora en el mercado.

Los resultados obtenidos en la Figura 21 indican que los trabajadores representados en un 66% mantienen una postura buena respecto de los procesos llevados a cabo dentro de la empresa en relación de los tiempos de preparación de los productos y actividades que se realizan durante la jornada laboral, donde los trabajadores se sienten en capacidad de brindar recomendaciones pero así mismo están dispuestos a recibir jornadas de capacitación para seguir ampliando sus conocimientos, se cuenta con proveedores suficientes pero así mismo es necesario tener de respaldo para suplir una eventualidad, es un trabajo el cual da para realizar varias actividades, se deben acomodar a horarios y actividades con su tiempo para cumplir con las labores de pre-alistamiento, inventario y atención al público.

Figura 22. Resultado de encuestas a trabajadores de Trakalada SAS.



Fuente. (Autores, 2022)

- Tiempos de producción

Se tomaron los tiempos de producción para identificar las operaciones en las cuales se puede optimizar los procesos en las horas pico de venta y así lograr atender mayor

cantidad de usuarios para tener mayor rentabilidad y cambiar la percepción del consumidor final y que vean a Trakalada como una empresa que brinda productos de calidad en un tiempo corto.

Se tienen 14 productos los cuales tienen los siguientes tiempos de producción ver tabla 1:

Tabla 1. Tiempos producción

N.	Producto	Tiempo pedido (min)		Tiempo preparación constituyentes (min)	Tiempo empaque (min)
		Tiempo facturación cajero	Tiempo elección cliente		
1	Cono adulto sin bebida	30 segundos	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	40 seg
2	Cono 2 proteínas adulto sin bebida	40 segundos	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	45 seg
3	Cono 3 proteínas adulto sin bebida	40 segundos	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	50 seg
4	Cono 4 proteínas adulto sin bebida	40 segundos	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	1 min
5	Cono adulto con bebida	50 segundos	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	40 seg
6	Cono 2 proteínas adulto con bebida	1 min	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	45 seg
7	Cono 3 proteínas adulto con bebida	1 min	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	50 seg
8	Cono 4 proteínas adulto con bebida	1 min	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	1 min
9	Cono niño sin bebida	30 segundos	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	40 seg
10	Cono niño con bebida	50 segundos	Entre 1 y 5 min	5 min (Freír papa)	40 seg
11	Hamburguesa Sencilla	30 segundos	Entre 1 y 5 min	10 min (Cocción carne)	40 seg
12	Hamburguesa Doble	40 segundos	Entre 1 y 5 min	10 min (Cocción carne)	50 seg
13	Hamburguesa con papa	50 segundos	Entre 1 y 5 min	10 min (Cocción carne)	1 min
14	Hamburguesa en combo	1 min	Entre 1 y 5 min	10 min (Cocción carne)	1 min 10 seg

Fuente: (Autores,2022)

En los tiempos de producción se evidencian algunas observaciones como se muestra en la tabla 2, que interfieren en las variaciones de tiempo con respecto a la elección del cliente, debido a que por parte de la empresa se tienen estimados en relación a la cantidad de pedidos sumado a la preparación y pre-alistamiento de los ingredientes en el momento generan un apoyo para optimizar los tiempos de entrega al cliente.

Tabla 2. Observaciones de los tiempos de producción

Observaciones							
Items	Conos	Tiempo de pedido	Facturación cajero		Varia de acuerdo a la lectura y selección de productos en el sistema		
			Elección cliente	Nuevo	Pregunta sobre el producto y su elección es cambiante		
				Antiguo	Tiene clara su decisión		
		Tiempo de preparación	Papa (dos fases)	Cocción	Proceso llevado a cabo con anterioridad a la llegada del cliente, por tanto no se tiene en cuenta para la entrega del producto		
				Freír	Proceso realizado en el momento en que se realiza el pedido		
			Proteínas (dos fases)	Cocción	Proceso llevado a cabo con anterioridad a la llegada del cliente, por tanto no se tiene en cuenta para la entrega del producto		(Proteína palitos de pollo demora aprox 2 min mas debido a que toda su preparación se realiza al momento del pedido)
				Baño maría	Metodo utilizado para mantener el producto listo para su empaque al momento del pedido		
		Tiempo de empaque	Papa		No varía respecto de cada cono		
			Proteínas		Varía según la cantidad que se agrega		
			Bebida		No requiere tiempo extra debido a que se sirve durante el proceso de fritura de la papa		
			Salsas		Varía de acuerdo a la escogencia del cliente		

Fuente: (Autores, 2022)

- Tiempos entrega proveedores materia prima

Parte fundamental del negocio se basa en el suministro de materia prima por parte de los proveedores para asegurar la producción y venta en el punto físico de venta, por tal motivo se realizó una medición de los tiempos de entrega desde que se hace la solicitud hasta que es recibido cada uno de los insumos en el establecimiento, para evaluar medidas de contingencia y asegurar siempre que se cuente con la materia prima para la continuidad del negocio, en donde se identifica que hay unos proveedores con menor tiempo de entrega, sin embargo se debe evaluar el costo ya que para algunos se eleva por la disponibilidad de entrega, sin embargo se tiene como alternativa en la eventualidad de alta demanda de producción, ver tabla 2, en ocasiones no se justifica tener mucha materia prima en inventario ya que puede dañarse o vencerse antes de utilizarla.

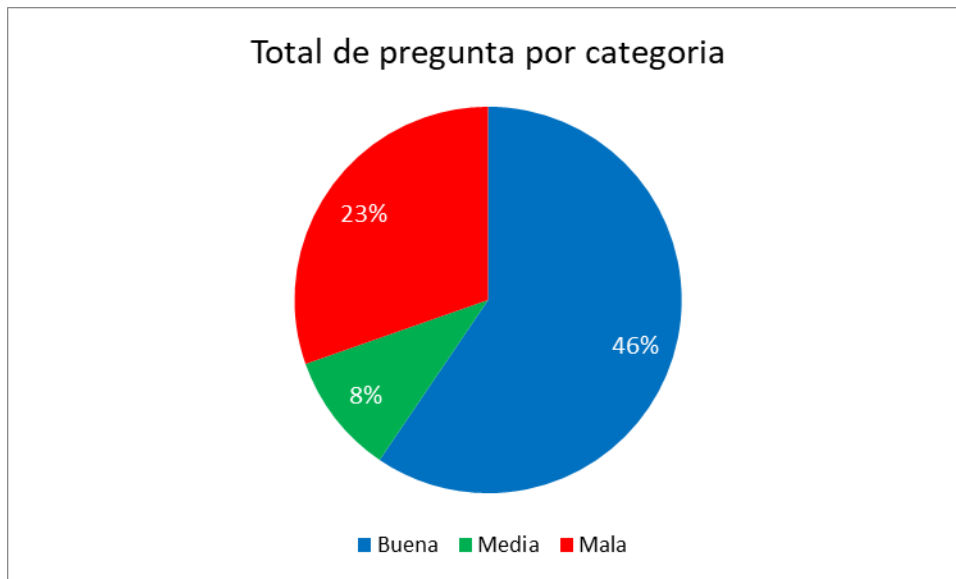
Tabla 3. Tiempos entrega proveedores

Item	Proveedor	Insumo	Tiempo entrega	Costos por unidad	Observaciones
1	Agricultor	papa	3 días	70.000	
2	Surtí papa	papa	1 días	80.000	Sobrecosto por tiempo de entrega más corto
3	Cárnicos Tunja SAS	embutidos	1 día	60.000	
4	Cartones y plásticos SA	empaques	1 mes	40.000	
5	SuperMerca Tunja	Verduras	1 día	60.000	
6	Coca-Cola	Bebidas	1 día	100.000	
7	Ingredientes varios	Huevos, pan, salsas, bolsas, toppings, aceite, sal, servilletas tenedores, etc.	1 día	300.000	
8	El Dorado	Pollo	1 día	500.000	
9	Carnitas	Proteínas	1 día	600.000	

Fuente: (Autores, 2022)

En la figura 22 se extractaron los proveedores y sus tiempos de entrega a partir de que se realizan los pedidos de los productos, se evidencio que para la papa es de 1 a 3 días y para el empaque sube a 10 días. Estos pedidos se realizan a medida que el inventario baja, pero sin llegar al punto de tener desabastecimiento para la producción.

Figura 23. Resultado de encuestas a proveedores de Trakalada SAS.



Fuente. Autores

En la gráfica se puede apreciar la opinión de los proveedores en donde manifiestan que el tiempo de pedido de los insumos es el adecuado, en su mayoría cuentan con disponibilidad de productos, obtienen ventajas tanto proveedor como empresa.

Conclusiones

Para llevar a cabo la intervención se requiere realizar la recolección de toda la información sobre las variables y efectuar el diseño de todos los planes, con el objetivo de optimizar los procesos en la empresa Trakalada.

El uso de herramientas para desarrollo de estrategias corporativas es de vital importancia para lograr con éxito este tipo de intervenciones, seguir los lineamientos permite lograr los objetivos.

Las estrategias de evaluación permiten a la empresa identificar diferentes aspectos que las puede llevar al éxito y mitigando el riesgo ante las variables del entorno y barreras que se presenten. Esto nos permite abarcar diferentes métodos basado en los factores internos y externos. Deben ser compatibles con la organización en sus lineamientos, los controles a la estrategia se deben evaluar desde diferentes aspectos con revisiones y seguimientos a lo largo del tiempo y ser adaptada a cambios.

En cuanto a estructura podemos concluir que se trata de una estructura muy fácil de adaptar a las necesidades del negocio. En ella cada sección se puede concentrar en el ámbito de trabajo que le corresponde y, de esta forma, trabajar más rápido, con mayor coordinación y aplicando una estrategia efectiva. La autonomía que se le asocia lleva consigo una mayor motivación de los empleados. Al mismo tiempo, el hecho de que las secciones estén diferenciadas permite llevar a cabo las distintas actividades de forma más transparente que permite medir y evaluar su rendimiento con mayor precisión.

El mantener un inventario con la capacidad de proveer las materias primas fundamentales en la operación y producción de productos es un factor positivo para la satisfacción de los clientes, este es importante apalancarlos con una correcta administración y estadísticas de



ventas que identifican los meses de mayor consumo y escasos de materia prima como la papa y las proteínas.

Las personas que trabajan en Trakalada SAS son un aspecto fundamental para el crecimiento de la organización, así mismo esta debe trabajar en el bienestar de su personal, estos importantes para llevar la marca a otro nivel y cumplir con la satisfacción de los clientes, ya que son el reflejo de atención, calidad y éxito.

Un buen entorno de trabajo en un restaurante permite desempeñar las labores de manera exitosa y el trabajador mejorara sus tiempos en la producción y evitara riesgos profesionales en el cumplimiento de sus actividades, así mismo un espacio físico para los clientes le permiten consumir los productos con tranquilidad mejorando la experiencia de usuario.

Referencias

- ANDI. (2022, August 13). *La ANDI presenta los resultados del Ranking de Innovación Empresarial 2022*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17320-la-andi-presenta-los-resultados-del-ran>
- Arenas, E. (2014, February 4). *Modelos de Gestión Estratégica*. <https://document.onl/documents/modelos-de-gestion-estrategica.html>
- Barreto, M. A. (n.d.). *Seamos buena papa con el campo*. Retrieved November 27, 2022, from <https://www.larepublica.co/analisis/miguel-angel-barreto-c-3237679/seamos-buena-papa-con-el-campo-3305461>
- CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA: *DIAGNÓSTICO DE LIBRE COMPETENCIA*. (n.d.).
- Centro Internacional de la papa. (2007). *Datos y cifras de la papa*. <https://cipotato.org/es/potato/potato-facts-and-figures/>



Costa, M. (2018). *La planificación estratégica: las cinco fuerzas de Porter*.

<https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

de Colombia, R., Uribe Vélez, Á., De, P., República, L. A., Suárez, S., Ministra, P., Ambiente, D. E., Desarrollo, V. Y., Pablo, J., Arboleda, B., De, V., Beatriz, A., Uribe, E., & de Vivienda, V. (n.d.). *Ministerio de Ambiente, Vivienda, y Desarrollo Territorial GUÍA AMBIENTAL PARA EL CULTIVO DE LA PAPA CONTENIDO CONTENIDO*.

Fedepapa. (2020). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA*.

<https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2021/09/BOLETIN-ECONOMICO-N%C2%B012.pdf>

Fedepapa. (2021). *BOLETIN REGIONAL*. https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2021/09/BOLETIN_REGIONAL_BOYACA.pdf

Fernández, M. E., IDEAM, & FONADE. (2013). *Efectos del cambio climático en el rendimiento de tres cultivos mediante el uso del Modelo AquaCrop*. 1.

Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.

González Rhenals, V. M. (n.d.). *Cómo funcionan los tiempos y movimientos en la cocina*.

Retrieved November 27, 2022, from

<https://www.unileverfoodsolutions.com.co/tendencias/reingenieria-de-menu/como-planear-los-procesos/tiempos-y-movimientos.html>

GRUPO SURA, & SEGUROS SURA. (2022, August 13). *SURA es reconocida por sus capacidades y resultados en innovación con el segundo lugar en el Ranking de Innovación de la ANDI 2022*. <https://gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-la-empresa-mas-innovadora-de-colombia/>

INFORME TRIMESTRAL DE COYUNTURA ECONÓMICA DEL SUBSECTOR PAPA IV TRIMESTRE-2019 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA. (n.d.).

Manual Papa, Cámara de Comercio. (n.d.).

- NUTRESA. (2022, August 14). *Grupo Nutresa la empresa mas innovadora de Colombia*.
<https://gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-la-empresa-mas-innovadora-de-colombia/>
- Programa de Apoyo. (n.d.).
- Que ah pasado con el precio de la papa la inflación. (n.d.). Retrieved November 27, 2022, from
<https://www.elespectador.com/economia/finanzas-personales/que-ha-pasado-con-el-precio-de-la-papa-en-colombia-inflacion/>
- Yara International ASA. (n.d.). *La producción mundial de papas*. Retrieved November 5, 2022, from
<https://www.yara.com.co/nutricion-vegetal/papa/la-produccion-mundial-de-papas/>
- ANDI. (2022, August 13). *La ANDI presenta los resultados del Ranking de Innovación Empresarial 2022*. <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17320-la-andi-presenta-los-resultados-del-ran>
- Arenas, E. (2014, February 4). *Modelos de Gestion Estrategica*.
<https://document.onl/documents/modelos-de-gestion-estrategica.html>
- Barreto, M. A. (n.d.). *Seamos buena papa con el campo*. Retrieved November 27, 2022, from
<https://www.larepublica.co/analisis/miguel-angel-barreto-c-3237679/seamos-buena-papa-con-el-campo-3305461>
- CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA: DIAGNÓSTICO DE LIBRE COMPETENCIA.
 (n.d.).
- Centro Internacional de la papa. (2007). *Datos y cifras de la papa*.
<https://cipotato.org/es/potato/potato-facts-and-figures/>
- Costa, M. (2018). *La planificación estratégica: las cinco fuerzas de Porter*.
<https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- de Colombia, R., Uribe Vélez, Á., De, P., República, L. A., Suárez, S., Ministra, P., Ambiente, D. E., Desarrollo, V. Y., Pablo, J., Arboleda, B., De, V., Beatriz, A., Uribe, E., & de Vivienda, V. (n.d.). *Ministerio de Ambiente, Vivienda, y Desarrollo Territorial GUÍA AMBIENTAL PARA EL CULTIVO DE LA PAPA CONTENIDO CONTENIDO*.



- Fedepapa. (2020). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA*. <https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2021/09/BOLETIN-ECONOMICO-N%C2%B012.pdf>
- Fedepapa. (2021). *BOLETIN REGIONAL*. https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2021/09/BOLETIN_REGIONAL_BOYACA.pdf
- Fernández, M. E., IDEAM, & FONADE. (2013). *Efectos del cambio climático en el rendimiento de tres cultivos mediante el uso del Modelo AquaCrop*. 1.
- Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.
- Gonzalez Rhenals, V. M. (n.d.). *Cómo funcionan los tiempos y movimientos en la cocina*. Retrieved November 27, 2022, from <https://www.unileverfoodsolutions.com.co/tendencias/reingenieria-de-menu/como-planear-los-procesos/tiempos-y-movimientos.html>
- GRUPO SURA, & SEGUROS SURA. (2022, August 13). *SURA es reconocida por sus capacidades y resultados en innovación con el segundo lugar en el Ranking de Innovación de la ANDI 2022*. <https://gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-la-empresa-mas-innovadora-de-colombia/>
- INFORME TRIMESTRAL DE COYUNTURA ECONÓMICA DEL SUBSECTOR PAPA IV TRIMESTRE-2019 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA*. (n.d.).
- Manual Papa, Camara de Comercio*. (n.d.).
- NUTRESA. (2022, August 14). *Grupo Nutresa la empresa mas innovadora de colombia*. <https://gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-la-empresa-mas-innovadora-de-colombia/>
- Programa de Apoyo*. (n.d.).

- Que ah pasado con el precio de la papa la inflacion.* (n.d.). Retrieved November 27, 2022, from <https://www.elespectador.com/economia/finanzas-personales/que-ha-pasado-con-el-precio-de-la-papa-en-colombia-inflacion/>
- Yara International ASA. (n.d.). *La producción mundial de papas.* Retrieved November 5, 2022, from <https://www.yara.com.co/nutricion-vegetal/papa/la-produccion-mundial-de-papas/>
- ANDI. (2022, August 13). *La ANDI presenta los resultados del Ranking de Innovación Empresarial 2022.* <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17320-la-andi-presenta-los-resultados-del-ran>
- Arenas, E. (2014, February 4). *Modelos de Gestion Estrategica.* <https://document.onl/documents/modelos-de-gestion-estrategica.html>
- Barreto, M. A. (n.d.). *Seamos buena papa con el campo.* Retrieved November 27, 2022, from <https://www.larepublica.co/analisis/miguel-angel-barreto-c-3237679/seamos-buena-papa-con-el-campo-3305461>
- CADENA PRODUCTIVA DE LA PAPA: DIAGNÓSTICO DE LIBRE COMPETENCIA.* (n.d.).
- Centro Internacional de la papa. (2007). *Datos y cifras de la papa.* <https://cipotato.org/es/potato/potato-facts-and-figures/>
- Costa, M. (2018). *La planificación estratégica: las cinco fuerzas de Porter.* <https://forocapitalpymes.com/la-planificacion-estrategica-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- de Colombia, R., Uribe Vélez, Á., De, P., República, L. A., Suárez, S., Ministra, P., Ambiente, D. E., Desarrollo, V. Y., Pablo, J., Arboleda, B., De, V., Beatriz, A., Uribe, E., & de Vivienda, V. (n.d.). *Ministerio de Ambiente, Vivienda, y Desarrollo Territorial GUÍA AMBIENTAL PARA EL CULTIVO DE LA PAPA CONTENIDO CONTENIDO.*
- Fedepapa. (2020). *SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA FEDERACIÓN*



COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA. <https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2021/09/BOLETIN-ECONOMICO-N%C2%B012.pdf>

Fedepapa. (2021). *BOLETIN REGIONAL*. https://fedepapa.com/wp-content/uploads/2021/09/BOLETIN_REGIONAL_BOYACA.pdf

Fernández, M. E., IDEAM, & FONADE. (2013). *Efectos del cambio climático en el rendimiento de tres cultivos mediante el uso del Modelo AquaCrop*. 1.

Fred, D., & Forest, D. (2017). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson Educación.

Gonzalez Rhenals, V. M. (n.d.). *Cómo funcionan los tiempos y movimientos en la cocina*. Retrieved November 27, 2022, from <https://www.unileverfoodsolutions.com.co/tendencias/reingenieria-de-menu/como-planear-los-procesos/tiempos-y-movimientos.html>

GRUPO SURA, & SEGUROS SURA. (2022, August 13). *SURA es reconocida por sus capacidades y resultados en innovación con el segundo lugar en el Ranking de Innovación de la ANDI 2022*. <https://gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-la-empresa-mas-innovadora-de-colombia/>

INFORME TRIMESTRAL DE COYUNTURA ECONÓMICA DEL SUBSECTOR PAPA IV TRIMESTRE-2019 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y ESTUDIOS ECONÓMICOS FONDO NACIONAL DE FOMENTO DE LA PAPA FEDERACIÓN COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE PAPA. (n.d.).

Manual Papa, Camara de Comercio. (n.d.).

NUTRESA. (2022, August 14). *Grupo Nutresa la empresa mas innovadora de colombia*. <https://gruponutresa.com/noticias/grupo-nutresa-la-empresa-mas-innovadora-de-colombia/>

Programa de Apoyo. (n.d.).

Que ah pasado con el precio de la papa la inflacion. (n.d.). Retrieved November 27, 2022, from <https://www.elespectador.com/economia/finanzas-personales/que-ha-pasado-con-el-precio-de-la-papa-en-colombia-inflacion/>



Rodríguez, S. (2008). *Cómo Determinar el Tamaño de una Muestra aplicada a la investigación Archivística*. <https://www.monografias.com/trabajos60/tamano-muestra-archivistica/tamano-muestra-archivistica2>

Yara International ASA. (n.d.). *La producción mundial de papas*. Retrieved November 5, 2022, from <https://www.yara.com.co/nutricion-vegetal/papa/la-produccion-mundial-de-papas/>