

**COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**EDISON BENAVIDES GARCIA
VICTOR ANDRES BOBADILLA LOZANO
JUAN CAMILO LUGO SALAZAR**

TRABAJO DE GRADO

**VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL, ESTUDIOS EMPÍRICOS DE
PERDURABILIDAD**

PROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES

CASO: CREPES & WAFFLES

BOGOTÁ D.C., JUNIO 2012

**VIDA Y MUERTE EMPRESARIAL. ESTUDIOS EMPÍRICOS DE
PERDURABILIDAD**

SUBPROYECTO: EMPRESAS SALUDABLES – CASO: CREPES & WAFFLES

EDISON BENAVIDES GARCIA

VICTOR ANDRES BOBADILLA LOZANO

JUAN CAMILO LUGO SALAZAR

TRABAJO DE GRADO

TUTOR

IRMA MARIA OLIS BARRETO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

BOGOTÁ D.C., JUNIO 2012

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a Dios y a nuestras familias especialmente a nuestros padres que con su esfuerzo nos han apoyado en este proceso incondicionalmente.

Agradecimientos

Queremos agradecer profundamente a las personas que con su ayuda y apoyo promovieron e hicieron posible este proyecto de investigación, así como destacar la labor de nuestra tutora Irma Olis, una gran guía para nosotros:

Eduardo Macia Restrepo

Beatriz Eugenia Fernández

Irma M. Olis Barreto

Hugo Rivera

Yolima Farfán

Contenido

Glosario	8
Resumen	9
Palabras Claves.....	9
Abstract.....	10
Key Words	10
Introducción	11
Crepes & Waffles.....	13
1. Aspectos Teóricos y Metodológicos.....	14
1.1. Aspectos Teóricos	14
1.1.1. Sistematización del Problema	15
Antecedentes	15
Aspectos Teóricos de la perdurabilidad	15
Situación Actual	17
Situación deseada.....	17
1.1.2. Objetivos	18
Objetivo General	18
Objetivos Específicos	18
1.1.3. Justificación/teórica, práctica y metodológica.....	19
1.1.4. Marco de referencia o estado del arte / teórico-practico.....	20
1.1.5. Hipótesis, resultados esperados, productos esperados y potenciales beneficiarios (impacto)	23
Hipótesis	23

Resultados esperados.....	24
Potenciales Beneficiarios.....	24
1.2. Aspectos metodológicos.....	25
1.2.1. Variables	25
1.2.2. Tipo de estudio.....	26
1.2.3. Universo, Población y muestra	26
1.2.4. Métodos y técnicas de recolección de la información.....	26
1.2.5. Métodos y análisis del manejo de la información	26
1.2.6 Análisis comparativo de perdurabilidad y premio Mariposa de Lorenz...	27
Modelo Rosarista de perdurabilidad.....	27
Fenómenos de emergencia.....	30
Identidad Organizacional.....	32
Fuente. Propia.....	33
Cohesión social para la acción.....	35
Formalización	36
Reconocimiento por el entorno y el sector	37
Diferenciación	39
Dinámica social de los empleados	40
Factores que aporta a la eficiencia	41
La consolidación	41
Gestión integral	42
Conocimiento de entorno y mercados.....	43
Eficiencia de Procesos	44
Gestión Financiera	44

2. Lineamientos transversales	45
2.1 Dirección en Crepes & Waffles	45
Conceptos	46
2.1.1 Liderazgo.....	46
2.1.2 Pensamiento estratégico	48
2.1.3. Realidad Empresarial	51
Identidad Organizacional.....	53
Análisis DOFA.....	58
2.2. Gerencia en Crepes & Waffles	59
Conceptos	59
2.2.1 Mercadeo	60
2.2.2. Finanzas.....	61
Crecimiento potencial Sostenible	62
2.2.3 Gestión Humana	65
2.2.4 Procesos	66
2.2.5 Internacionalización.....	67
3. Conclusiones	68
4. Recomendaciones.....	70
Bibliografía.....	71
Anexos.....	73
Anexo 1: Encuesta de Perdurabilidad.....	73

Lista de gráficos e ilustraciones

Ilustración 1: Identidad Organizacional -----	33
Ilustración 2: Formalización para el Gobierno-----	35
Ilustración 3: Cohesión para la acción -----	36
Ilustración 4: Formalización -----	37
Ilustración 5: Reconocimiento por el entorno y el sector -----	38
Ilustración 6: Diferenciación-----	39
Ilustración 7: Dinámica social de los empleados -----	40
Ilustración 8: Factores que aportan a la eficiencia -----	41
Ilustración 9: La consolidación -----	42
Ilustración 10: Gestión integral-----	43
Ilustración 11: Conocimiento de entorno y mercados-----	43
Ilustración 12: Eficiencia de Procesos-----	44

Glosario

Crepes: *‘Tortitas finas como obleas que guardan semejanza con las filloas. Se toman rellenas con mermelada o crema y regadas con licor o chocolate. Se hacen en salado o dulce.’¹*

Waffles: *‘Es una especie de torta con masa crujiente parecida a una galleta tipo oblea de origen belga que se cocina entre dos placas calientes, llamadas gofreras.’*

¹ Tomado de: Revista la Barra, ‘La receta del éxito’ el día 28 de agosto de 2012 (barra, 2012)

El gofre tiene apariencia de rejilla, que es resultado del molde de la gofrera (placa con molde especial elaborada de hierro fundido).²

Gofrera: *'Es un molde de hierro colado compuesto por dos placas alveoladas unidas por una bisagra, entre las que se pone la masa de la pasta de los gofres o gaufres para cocerla.'³*

Resumen

Este proyecto aspira comprender el proceder que le ha permitido a Crepes & Waffles generar perdurabilidad empresarial, motivo por el cual fue galardonada con el Premio Empresario Colombiano Mariposa de Lorenz (2008).

La práctica empresarial de Crepes & Waffles permite resaltar su gestión de calidad, identidad organizacional y estrategia, factores que contrastaremos con las herramientas de medición de perdurabilidad empresarial planteados por la Universidad del Rosario y generar un diagnóstico sobre la efectividad de estos en la empresa.

Palabras Claves

Dirección, Gerencia, Perdurabilidad, Crepes, Liderazgo, Premio Ave Fénix, Premio mariposa de Lorenz, Logística.

² Tomado de: Revista la Barra, 'La receta del éxito' el día 28 de agosto de 2012 (barra, 2012)

³ Tomado de: Revista la Barra, 'La receta del éxito' el día 28 de agosto de 2012 (barra, 2012)

Abstract.

This project aims to understand the behavior the pattern and model that has allowed Crepes & Waffles endure award winning business entrepreneur Colombian Lorenz Butterfly (2008) as it is a company that stands for outstanding business practices related to logistics and production, further corroborate with each of the tools measurement if the components of corporate sustainability of a company over the time.

Key Words

Perdurability, Management, Crepes, waffles, Leadership, Phoenix Bird Awards, Lorenz butterfly awar.

Introducción

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial, viene desde hace varios años, indagando sobre la perdurabilidad. Partiendo de este análisis se inició la investigación Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad, el cual maneja 3 proyectos de investigación: Thanatos empresarial, De la morbilidad a la perdurabilidad empresarial y Empresas Saludables, correspondiente a éste caso de estudio.

En el proyecto de investigación, inicialmente se identificaran los principales fenómenos que hacen perdurable a una empresa, mostrando estrategias, dirección, gerencia, comportamientos organizacionales, pero también las crisis a las cuales se vieron enfrentados.

Posteriormente, se describe sobre las empresas que se crearon a pulso, surgiendo de la crisis hasta llegar a convertirse en empresas reconocidas, saludables y con una gran solvencia económica. Es de anotar, que la Universidad del Rosario reconoce el esfuerzo de estas empresas y las galardona con el Premio Empresario Colombiano del Año “Mariposa de Lorenz”.

Por último el proyecto de investigación de Empresas Saludables y en el que se enfocara la investigación hace referencia a las facultades adquiridas por una empresa a través del tiempo, desarrollando procesos acertados y equilibrados.

Retomando el reconocimiento que hace la Universidad del Rosario a las empresas, el Premio Empresario Colombiano del Año tiene como finalidad dar un reconocimiento a la gestión del empresario, destacando su desempeño organizacional, promoviendo el reconocimiento por la perdurabilidad en las empresas colombianas y exaltando a los empresarios que han logrado, a través del tiempo, crecimientos superiores y aportes relevantes a la construcción de un país con mayores niveles de calidad de vida, equidad y justicia social.

El galardón reconoce el Liderazgo empresarial y moral por parte de líderes y trabajadores en función de construir permanentemente valor para todos los públicos de interés de la empresa.

Este galardón nace como inspiración en el efecto Mariposa de Lorenz descrito por el matemático y meteorólogo Edward Lorenz en 1963⁴ quien encontró que un pequeño cambio en una variable puede repercutir en grandes cambios en el sistema completo, y pueden evidenciarse ciclos en el sistema intertemporalmente. Una empresa que identifique variables que inciden en gran medida en la organización y su sostenimiento, es una empresa perdurable.

El premio ha sido otorgado en años anteriores a Alfonso Ocampo Gaviria en el 2011, Aníbal Roa Villamil y a los hermanos Jesús y Luz Mary Guerrero en el 2010, Carlos Enrique Piedrahita en el 2009, Beatriz E. Fernández y Eduardo Macia Restrepo en el 2008, Rafael Molano Olarte en el 2007, Arturo Calle y Pedro Gómez Barrero en el 2006 y Carlos Ardila Lulle en el 2005.

Es de anotar que el presente trabajo, enmarcado dentro del Proyecto de investigación “Vida y Muerte Empresarial. Estudios Empíricos de Perdurabilidad”, *Empresas Saludables* tiene como objeto de investigación resolver el siguiente interrogante, *¿Cuál es el patrón o modelo de las empresas que les ha permitido permanecer saludables en el mercado colombiano?*, en

⁴ Compare Economía pública (2006). economía pública UAB Joan Pascual. En Economía publica online. Recuperado el 10 de octubre de 2011, de <http://www.economia-publica.uab.es/efectomariposa>

una de las organizaciones que han sido galardonadas con el Premio “Empresario Colombiano del Año 2008”.

Crepes & Waffles.

La historia de la empresa:

Beatriz Fernández, junto con su esposo, crearon hace 30 años Crepes & Waffles, una marca muy colombiana que hoy tiene cerca de 50 sucursales en diferentes países a través de franquicias. Actualmente, tiene puntos de venta en Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Pereira y Barranquilla. A nivel internacional está en Ecuador, Panamá, España, México, Perú y Venezuela. Lo que empezó como una idea para salir adelante se convirtió en un negocio exitoso y ejemplar que hoy se consolida como uno de los restaurantes más visitados por los colombianos.

La audacia y la pasión por emprender un proyecto empresarial les llevó años de lucha y persistencia que hoy tiene un nombre de alto valor en Colombia: Crepes & Waffles.

La historia comenzó en la década de los 80 y mucho tuvo que ver Manuelita Durán, quien le dijo a Beatriz que sus crepes no eran buenos y le reveló la receta que hoy tiene a la cadena con más de 54 puntos abiertos: 42 en Colombia, 3 en México, 2 en España, 3 en Panamá, 3 en Ecuador y uno en Venezuela. Próximamente, los peruanos también contarán con un restaurante. Además Crepes & Waffles procura mantener una imagen muy colombiana y esto se vio reflejado por Beatriz Fernández, en un mensaje que envió al auditorio, anotó que la empresa no es solo nuestra sino que le pertenece a Colombia entera.

Por otra parte el señor Macia destacó cómo en las estrategias de crecimiento de Crepes & Waffles, define a la empresa como “*un desafío gastronómico, un desafío humano y un desafío financiero*”.

El ahorro, la eficiencia, los grandes volúmenes en las compras y un manejo logístico adecuado, son algunos de los temas que hacen exitosos sus restaurantes. La diferenciación, el valor agregado, la identificación de nichos de mercado y la pasión son palabras que están en la vida empresarial de Eduardo Macia y Beatriz Fernández.

Aparte de estos factores, el señor Macia dedicó buena parte de su exposición en afirmar que lo más importante para que sus puntos de venta funcionen y los clientes estén satisfechos son sus más de 3.000 colaboradores.

La calidad humana, la capacidad de iniciativa, las cualidades femeninas, son los aspectos que busca entre los más altos cargos; adicionalmente, el estilo de organización, dice el empresario, está diseñado para que cada uno asuma riesgos, tome decisiones y asuma responsabilidades, incluso si se equivoca.

Don 'Lalo', como lo llaman sus colaboradores, destacó lo que por mucho tiempo se ha reconocido: la preocupación de Crepes & Waffles por brindar oportunidad laboral a madres cabeza de familia o desplazadas que, en algunos casos, no tendrían opción en otro lugar. Vivienda, medicina pre pagada y capacitación para los hijos son beneficios que motivan el compromiso para realizar de un sueño de 2 un sueño común.

1. Aspectos Teóricos y Metodológicos

1.1. Aspectos Teóricos

Los aspectos teóricos reflejan los antecedentes, la sistematización del problema y busca responder los interrogantes importantes en el caso de estudio seguido de la situación actual de la empresa y la situación deseada, los objetivos, justificación, hipótesis planteada, potenciales beneficiarios y el marco de referencia o estado del arte/teórico-práctico.

1.1.1. Sistematización del Problema

El objetivo principal del proyecto es dar respuesta a los interrogantes esbozados a continuación sobre el caso de estudio.

1. ¿Qué es la perdurabilidad?
2. ¿Cómo se logra la perdurabilidad?
3. ¿Cuáles son las causas y factores de éxito que mantienen a Crepes & Waffles como una empresa perdurable?
4. ¿Cuáles fueron los patrones que condujeron a que Crepes & Waffles fuese galardonada con el premio Mariposa de Lorenz?

Antecedentes

Desde comienzos del siglo XXI el mundo se ha visto como un gran cambio, tomando papel importante la transformación de las industrias y del comercio. Este efecto se ha manifestado por la creciente participación de las empresas en nuevos sectores, las nuevas y diferentes estrategias que se utilizan para crear, producir, promocionar y vender los nuevos productos y/o servicios y las distintas técnicas o decisiones empresariales para ganar una mayor participación en las nuevas tendencias del mercado.

Estos cambios, acompañados de la reciente crisis financiera en el 2007, han creado la incertidumbre y la tarea en los gerentes actuales de cómo mantener una empresa perdurable en el tiempo ante algún efecto negativo del mercado.

Aspectos Teóricos de la perdurabilidad

“Las empresas, en contraste con los seres vivos, que tienen una forma física tangible, son vistas como una abstracción económica y legal, cuyos alcances y

ciclo vital constituyen representaciones intangibles. En consecuencia, la perdurabilidad⁵ se convierte en un tema de preocupación para el gobierno, las empresas, la academia y hasta para la Iglesia. Se han hecho varias investigaciones, materializadas o no en libros⁶, artículos y ponencias, tratando de explicar por qué unas organizaciones sobreviven y otras no. Buscando respuestas a este interrogante, se realizó el proyecto “Estudio de condiciones para la perdurabilidad”⁷, en cuyas conclusiones se estableció que una empresa perdurable es aquella que hace variaciones a su forma organizativa interna y presenta resultados financieros superiores sostenibles⁸. ¿Qué tanto se puede explicar estas condiciones mediante la teoría organizacional?

Para tal fin se ha decidido explicar la perdurabilidad, por medio de la contrastación de las teorías evolutiva, ecológica, y de los recursos y las capacidades, comparación que se realiza con ayuda de las siguientes categorías de análisis: orientación, descripción general, unidad analítica, autores principales, objeto de estudio, recursos centrales, concepto de estrategia y empresa, supuestos y conceptos principales, concepto de empresa, objetivo principal de la empresa.

Este proceso debe llevar a establecer cuál de las teorías contrastadas explicaría mejor el fenómeno de la perdurabilidad. Los hallazgos de la contrastación de las teorías con los resultados empíricos tienen varias implicaciones: en primer lugar, podría debatirse sobre algunos postulados teóricos de los enfoques, ya sea para

⁵ El autor es consciente de que la diferencia entre longevidad, viabilidad, supervivencia y perdurabilidad es difusa. Sin embargo, para el artículo se parte de la siguiente definición operativa de perdurabilidad: una empresa perdurable es aquella que vive decenios tras decenios a lo largo de muchas generaciones, perpetuando el proyecto de empresa, en la cual la empresa se concibe como una comunidad de seres humanos en la que todos sus sistemas y componentes funcionan en una forma adecuada, sin caer en la obsolescencia y con una innata repulsión a conformarse con lo que se ha alcanzado, con una alta sensibilidad con el entorno, manteniendo su independencia pero conservando su identidad, y concentrada en lo que potencialmente puede hacer mejor que todas, con crecimiento rentable y sostenible.

De Geus (2002) establece que la gran compañía de Norteamérica, Europa y Japón que sobrevive a sus difíciles años iniciales tiene un período de vida alrededor de cinco décadas. Rivera (2006) señala excepciones, presenta una lista de compañías fundadas hace más de siete siglos, compartiendo lo mencionado por De Geus de que “el período natural de vida de una corporación podría ser de dos o tres siglos”. Con base en esta norma, la mayoría de las empresas alcanzan un bajo rendimiento y no trascienden una temprana etapa de evolución.

⁶ Algunos libros que tratan el tema de la supervivencia empresarial son: Empresas que perduran (1996), The Living Company (2002), Empresas que sobresalen (2002) y Centuries of success (2004).

⁷ Estudio realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, entre los años 2005 y 2006

⁸ Para lograr resultados financieros superiores sostenibles, la rentabilidad de una organización durante varios años, al compararse con la de sus competidores directos, debe encontrarse en el tercer cuartil en forma permanente.

reafirmarlos o modificarlos; en segundo término, le ayuda a la empresa a identificar condiciones que la conduzcan a la perdurabilidad y, en tercera instancia, se derivan temas de investigación que permiten explicar de una mejor manera la relación entre los enfoques teóricos”⁹.

Situación Actual

Crepes & Waffles es de las pocas cadenas de restaurantes con éxito en el país, su dedicación a vender más que comida es vender arte en sus platos. Trabajar como familia los ha posicionado en sus clientes y cada vez más se queda en la mente de los colombianos, como uno de los mejores restaurantes del país. Su política, responsabilidad social, ambiental, y su compromiso a vender alegría hace que esta empresa sea el motivo de nuestro estudio en el centro de investigación de la perdurabilidad empresarial.

Situación deseada

Como uno de los restaurantes del país con mejor grado de recordación Crepes & Waffles se preocupa por tener felices a sus clientes y trabajadores, para así seguir expandiéndose a diferentes territorios de América latina, abarcando más clientes, culturas y nichos de mercado. Más que crecer económicamente la empresa quiere, perdurar y posicionarse aún más en el mercado colombiano y en los mercados latinoamericanos.

De esta forma continuar transmitiendo la esencia y filosofía de Crepes and Waffles en los colombianos tanto clientes como empleados por muchos años, continuar siendo reconocida por su labor social y entrega, además lograr consolidarse como una empresa con altos estándares de responsabilidad ambiental. Realizando así las metas de estos dos empresarios colombianos que son ejemplo

⁹ Rivera, Hugo La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa Revista Eos No. 1 Septiembre-diciembre de 2007

destacable de que en este país es posible tenderles una mano a las personas que lo necesitan y que al generar sonrisas sus trabajadores van a transmitir esa alegría a los clientes.

1.1.2. Objetivos

Objetivo General

Comprender el patrón y modelo que ha permitido perdurar a las empresas que ganaron el premio empresario colombiano del año Mariposa de Lorenz, para nuestra tesis escogimos Crepes & Waffles empresa que resalta por sus excelentes prácticas empresariales relacionadas con la calidad y el recurso humano, así mismo corroborar con cada una de las herramientas de medición si los componentes de la perdurabilidad empresarial planteados por la Universidad del Rosario son efectivos para que una empresa perdure en el tiempo.

Objetivos Específicos

- a. Realizar un análisis comparativo entre el modelo de selección del premio empresario colombiano del año con los 13 componentes de medición de condiciones de perdurabilidad.
- b. Realizar un estudio de dinámica de sistemas para identificar el comportamiento de las empresas ganadoras del premio.
- c. Modelar el comportamiento de la empresa a partir de los resultados financieros con base en los componentes de perdurabilidad.

- d. Establecer los parámetros que hacen de la logística una herramienta de integración estratégica dentro de la empresa.

1.1.3. Justificación/teórica, práctica y metodológica

En Colombia, existe un aproximado de 1'031.40010 empresas de las cuales el 47% son formales y el resto son consideradas como informales. Dentro de este pequeño grupo (formales), se puede establecer un Óptimo de Pareto, afirmando que el 80% de las empresas son Micro, mientras que el otro 20% se conforma de pequeñas, medianas y grandes empresas.¹¹ Aunque es poco optimista el panorama de la composición empresarial en el país, hay que enfatizar que muchas de estas no perduran o no logran mantenerse en el tiempo.

“La Facultad de Administración, en su dinámica de transformación académica y en búsqueda de una integración cada vez más sólida con el mundo empresarial, considera como uno de sus objetivos estratégicos el cultivo de la investigación, a la luz de las políticas y del plan institucional de desarrollo.”¹² Por esto, La Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora del Rosario en conjunto con el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) inician una línea de investigación que permite estudiar los motivos que permiten a una empresa ser perdurable, analizando componentes del modelo implementado por ciertas empresas consideradas como saludables.

Esta investigación será experimental y aplicada donde se manejara la información y datos específicos de la empresa con el fin de describir las causas, acciones y estrategias por las que la empresa se pudo mantener en la perdurabilidad.

¹⁰ Tomado Buitrago, L. (2010). *Comunicacion Personal*. Bogota.

¹²Ver. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Recuperado el 17/09/2011. [http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/Justificacion-\(1\)/](http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/ur/Centro-de-Estudios-Empresariales-para-la-Perdurabi/Justificacion-(1)/)

El motivo de desarrollo de este proyecto es reconocer cuales son las pautas y aspectos más importantes que hacen que Crepes & Waffles sea saludable y perdurable a través del tiempo. Es de anotar, que en esta investigación, se pretende explorar un modelo de perdurabilidad, basándose en el logro alcanzado de empresa durante los 31 años de creación.

Es de gran importancia conocer cómo la empresa ha logrado resistir a las distintas amenazas que se presentan en el sector y cómo ha llegado a aplicar las diferentes estrategias de posicionamiento y expansión.

1.1.4. Marco de referencia o estado del arte / teórico-practico

Antes de hablar de perdurabilidad, es importante tener claro que como gerentes, debe definirse el camino y la proyección que quiere da a las empresas en cuanto a dirección. Por tal motivo, James C. Collins (2001) en su libro *“Empresas Que Perduran”* hace una definición clara de lo que es una empresa visionaria. Este autor recolecta la información de distintas empresas para definir un modelo clave de cómo se han mantenido en el tiempo.

La perdurabilidad es asimilada y relacionada con las empresas visionarias, afirmando que estas son *“instituciones que constituyen la flor y nata – la joya de la corona – de su industria, admiradas por todos sus colegas y que tienen la larga tradición de haber ejercido una influencia significativa en el mundo que los rodea. Al mismo tiempo, son las que prosperan durante largos periodos de tiempo, a lo largo de múltiples ciclos de vida de productos y múltiples generaciones de líderes activos.”*¹³. Cuando se habla de perdurabilidad, la primera impresión que se tiene es que se hace referencia a duración, tiempo y permanencia.

Ante la situación planteada, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, junto con el Grupo de Investigación de Perdurabilidad Empresarial se ha

¹³ Ver James C. Collins, J. I. (2001). *Empresas Que Perduran: Principios Exitosos de Companias Triunfadoras*. Norma.

dedicado al avance y desarrollo en materia de investigación referente al tema. De estos avances, se destaca

- *¿Es posible medir la perdurabilidad empresarial?* Es un artículo realizado por el docente Hugo Rivera Rodríguez en compañía de Javier Cadena y Alexander Guzmán (2006). En esta investigación, se desarrolla una propuesta para la medición de la perdurabilidad mediante un indicador financiero, que permita evaluar el desempeño superior de las empresas en determinado sector estratégico. Adicionalmente, indica algunas características que darían lugar a una empresa perdurable.

- *¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial?* Escrito por el docente nombrado anteriormente (Hugo Rivera) en conjunto de Luis Fernando Restrepo Puerto (2005). que habla sobre cómo lograr que las empresas presenten un desempeño superior de forma permanente como una de las grandes preocupaciones de todos aquellos que se encuentran al frente de una empresa de cualquier tipo y en cualquier país.

- Agrupación de los 13 componentes de la perdurabilidad, que permiten a una empresa guiarse para poder ser perdurable a lo largo del tiempo, según el grupo de investigación de la Facultad de Administración, y los cuales están citados en el documento “*Un Modelo Para Que Las Empresas Vivan Más Tiempo*” de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario:
 1. El primer elemento es llamado “*Identidad Organizacional*” la cual está determinada por aspectos éticos, de estrategia, de políticas en la gestión de las personas y del conocimiento del entorno de mercado.
 2. En segundo lugar está “*La Formalización para el Gobierno*”, la cual nos aclara que la empresa debe seguir una línea organizacional con ciertos

protocolos, es decir, tener bien definidos sus dirigentes para una adecuada administración.

3. *“La Cohesión Social para la Acción”* es el tercer elemento, el cual nos habla acerca de cuán importante es que las personas que pertenezcan a la empresa tenga un alto grado de pertenencia por esta, por tal razón la empresa al estar integrada por personas que se sienten a gusto con la organización, esta será exitosa.
4. *“La Formalización”* de la empresa es el elemento que soporta las decisiones que se toman dentro de esta para llevar a cabo cualquier proceso.
5. El quinto componente es *“El Reconocimiento por el Entorno y el Sector”*, el cual nos indica que el desarrollo de buenas prácticas en la gestión generará un impacto en la sociedad y en el sector al cual se pertenece de una manera positiva.
6. Uno de los elementos más importantes es *“la Diferenciación”*, este es el camino por el cual la empresa se diferencia de su competencia, es decir, diverge en cualquiera de sus procesos o actividades para tomar una ventaja competitiva en el mercado.
7. El séptimo componente es la *“Dinámica Social de los Empleados”*, la cual nos quiere decir que el comportamiento social de los empleados en sus procesos de interacción, se verá reflejado en el trabajo en equipo dentro de la empresa.
8. *“Los Factores que Aportan a la Eficiencia”* es un elemento que describe acciones de la empresa que tratan acerca del manejo de la información, la coordinación y la comunicación, así como al comportamiento de socios y directivos en su gobierno.
9. *“La Consolidación”* hace énfasis en la visión que tiene la empresa y sus directivos como elemento que ayuda a su fortalecimiento y a que sus empleados se comprometan más con la organización.
10. El décimo elemento para el éxito de una empresa es *“La Gestión Integral”* la cual hace referencia a todas aquellas acciones de planeación y dirección de la organización, para emplear la estrategia adecuada.

11. “*El Conocimiento de Entorno y Mercado*” es un factor clave ya que después de conocer el mercado donde se quiere desempeñar y el entorno, como lo son sus competidores se pueden definir las metas y logros a los que se quiere llegar.
12. Uno de los últimos elementos es “*La Eficiencia en Procesos*”, donde se deben formular procesos dentro de la empresa para programar acciones las cuales si tienen un impacto positivo ayudaran a la mejora y hacer de la empresa una más eficiente.
13. Por último “*La Gestión Financiera*” es un elemento muy importante ya que sin una buena gestión o liquidez la empresa puede llegar a la morbilidad e incluso a la mortalidad, por esta razón se debe tener en cuenta el aspecto financiero y a la vez la parte de estrategia para que la empresa sea perdurable.”¹⁴

1.1.5. Hipótesis, resultados esperados, productos esperados y potenciales beneficiarios (impacto)

Hipótesis

La principal razón por la cual se seleccionó Crepes & Waffles fue, porque es un ejemplo de responsabilidad social, emprendimiento, y de perdurabilidad, por ello es un modelo a seguir, previa investigación de su experiencia en el manejo de patrones de posicionamiento e identidad organizacional. Teniendo en cuenta lo anterior, es significativo hacer la siguiente interrogación: *¿Cuál es el patrón y modelo mental de “Crepes & Waffles” que le ha permitido permanecer con calidad de vida en los mercados?*¹⁵

¹⁴ Ver, Administración, F. d. (2003). Modelo para que las empresas vivan más tiempo .
Programa de divulgación científica , 4-15

¹⁵ Tomado de Perdurabilidad, E. e. (2010). *Proyecto Vida y muerte empresarial*. Bogota: Urosario.

Resultados esperados

- Crepes & Waffles ha inventado e implementado un modelo exitoso para perdurar en el tiempo y tener un posicionamiento mental en las personas lo que sirve de ejemplo para otras compañías.
- Hablando de perdurabilidad y su respectivo marco se puede evidenciar en todo su esplendor en las políticas humanas y de desarrollo empresarial cada uno de los puntos de la perdurabilidad.
- Crepes & Waffles es una empresa que ha podido encontrar y aplicar estrategias clara definiendo los objetivos que hacen que sean líderes en el mercado, adaptándose al entorno equilibrando lo interno y sobre todo con una excelente dirección, estas características hacen que sean ejemplo y modelos a seguir; estratégicamente son excelentes ya que conciben en todo su esplendor el equilibrio perfecto entre dar y recibir.
- La alta gerencia tiene una relación muy cercana, que trasciende lo laboral con cada uno de los trabajadores lo que hace a Crepes & Waffles una empresa líder en recurso humano y servicio.
- Los directivos de la compañía implementan estrategias en los departamentos de gestión humana que buscan que sus empleados sean una familia con la compañía y por lo tanto que sientan a la empresa como su segundo hogar, de tal forma que se cumpla el componente de Identidad organizacional del modelo de la Facultad.

Potenciales Beneficiarios.

Los resultados de esta tesis de investigación aportarán en el ámbito académico, con respecto al tema de perdurabilidad empresarial, brindando aspectos comparativos entre las investigaciones realizadas en el sector real de la

organización, así como evidenciar la aplicación de los conceptos de perdurabilidad permitiendo observar diferentes puntos de vista para la toma de decisiones.

Por otra parte, tanto el sector como las nuevas empresas se podrían beneficiar de este proyecto, en relación a diseño de nuevas estructuras o herramientas que conlleven a la perdurabilidad. Crepes & Waffles se destaca no solamente por ser una cadena de restaurantes, si no por su estructura organizativa que le permite surgir y resistir a los cambios, ratificando su perdurabilidad.

1.2. Aspectos metodológicos.

En los aspectos metodológicos se enumeran aquellos factores técnicos de la investigación que permitieron clasificar, tabular y ordenar la información.

1.2.1. Variables

En primer lugar se encuentran las variables de estudio, que son las siguientes:

- Responsabilidad social
- Crecimiento Potencial sostenible.
- Fenómenos de emergencia (Irritabilidad empresarial)
- Equilibrio dinámico(Resistencia al cambio)
- Identidad organizacional.
- Gestión de decisiones.
- Empresarios dueños de la empresa
- Productividad.
- Gestión Estratégica
- Gestión humana.
- Internacionalización
- Calidad de los productos/servicios ofertados

1.2.2. Tipo de estudio

Se realiza un estudio cualitativo de la empresa y se aplica el método científico, donde la hipótesis principal de la tesis es aceptar o no la perdurabilidad como factor que caracteriza a Crepes & Waffles; para luego hacer una comparativa con el “Modelo para que las empresas vivan más tiempo” de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario y sus trece componentes para la perdurabilidad son de vital importancia para el éxito.

1.2.3. Universo, Población y muestra

Universo: Empresas y organizaciones del sector de expendio de alimentos y bebidas.

Población: Empresas que pertenecen al subsector de Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes.

Muestra: Crepes and Waffles.

1.2.4. Métodos y técnicas de recolección de la información

Se usaron como técnicas de recolección las entrevistas a la gerencia de la empresa, las encuestas de perdurabilidad empresarial aplicadas a los entes relacionados con la organización, esto acompañado del estudio y correlación de los componentes de perdurabilidad empresarial.

1.2.5. Métodos y análisis del manejo de la información

Teniendo claros los factores anteriores, la investigación se realizara siguiendo el siguiente método analítico de información.

- Tabulación, revisión y análisis de la información recolectada de las encuestas según el modelo de perdurabilidad de 13 componentes.

- Análisis de la información obtenida por la entrevista, según los lineamientos de dirección y gerencia.

1.2.6 Análisis comparativo de perdurabilidad y premio Mariposa de Lorenz

Modelo Rosarista de perdurabilidad

Para realizar el análisis e investigación de Crepes & Waffles, se toma como punto de comparación los 13 componentes de la perdurabilidad empresarial, planteados por la Universidad del Rosario, con el fin de identificar el papel que toma la estrategia en la realización y operación de una empresa. Para hacer el respectivo análisis, se utilizó una encuesta, dirigida a los colaboradores de Crepes & Waffles, en la cual se trataron temas como: la efectividad, eficiencia, y gestión de cada lineamiento anteriormente analizado.

En el estudio realizado en Crepes & Waffles se muestra una amplia interrelación entre los 13 componentes para la perdurabilidad, como también situaciones que conlleva a la perdurabilidad empresarial., los cuales se detallan a continuación:

1. Identidad Organizacional
2. Formalización para el gobierno
3. Cohesión social para la acción
4. Formalización, soporte para las decisiones
5. Reconocimiento por el entorno y el sector
6. Diferenciación
7. Dinámica social de los empleados
8. Factores que aportan a la eficiencia
9. Consolidación
10. Gestión integral
11. Conocimiento de entorno y mercado

12. Eficiencia en procesos

13. Gestión financiera

Ya establecidos los componentes se procede a realizar un análisis entre los 13 elementos y el equilibrio dinámico, variable que se toma como complemento de profundización en el comportamiento de la empresa; dando una perspectiva más amplia de lo que es la perdurabilidad empresarial en Crepes & Waffles.

El término de “*equilibrio dinámico*” proviene principalmente de Walter Bradford Cannon (1929), con el concepto de homeostasia en donde cada parte del organismo funciona normalmente en un estado de equilibrio.¹⁶ Estos términos nacen en la filosofía animal, pero poco a poco fueron adaptados por diferentes disciplinas, entre las cuales se encuentra el pensamiento estratégico en la teoría general de sistemas, con el fin de entender más a fondo las organizaciones.

Posteriormente, el término de homeostasia fue modificado en el mundo empresarial por “homeostasis” el cual se define en “*un equilibrio dinámico obtenido de la autorregulación, o sea a través del autocontrol. Es la capacidad que tiene el sistema para mantener ciertas variables dentro de límites, aunque los estímulos del medio externo fuercen tales variables a asumir valores que sobrepasan los límites de la normalidad.*”¹⁷

Al hacer un análisis entre los dos elementos (*13 componentes para la perdurabilidad y el equilibrio dinámico*), se evidencia que Crepes & Waffles ha logrado desarrollar la capacidad de mantenerse dentro de los límites que se ha planteado la empresa aun con los estímulos del medio externo. Ante esto, platea el empresario líder de esta compañía, “*que se están haciendo las cosas bien, se le*

¹⁶ Ver, UNCOMA, F. d. (2009). *Universidad Nacional de Comahue*. Recuperado el 10 de octubre de 2011, de [Http://faciasweb.uncoma.edu.ar/academica/materias/morfo/ARCHIVOPDF2/UNIDAD3/1-Unidad#-Homeostasis_Agua%20corporal.pdf](http://faciasweb.uncoma.edu.ar/academica/materias/morfo/ARCHIVOPDF2/UNIDAD3/1-Unidad#-Homeostasis_Agua%20corporal.pdf)

¹⁷ Ver, Homeopsinetología, A. I. (s.f.). *Asociacion internacional de homeopsinetologia*. Recuperado el 12 de 10 de 2011, de <http://www.asih.com/>

está dando a la gente las cosas en su momento, se le están interpretando los sueños como consumidores, y de ahí es donde las empresas comienzan a perdurar". Entonces, dentro de las condiciones de perdurabilidad que nombra el empresario se encuentran, satisfacción al cliente y como mantener la estrategia, lo cual él considera, es lo más difícil.

Es evidente entonces, conocer cada estrategia detrás de los productos y los puntos para no perder el foco, lo que hoy en día es uno de los aspectos complicados para una organización. Un ejemplo, son los productores de software que intentan hallar una similitud a los de Apple, el empresario explica la diferencia y hace una comparativa entre "Crepes & Waffles" y las cajitas felices de McDonald's, en pocas palabras él explica que *"uno no puede bailar lo que no sabe"* y por eso para él competir en ese aspecto de las cajitas es ser pulverizado. La conclusión para el líder de la compañía es *"el ser fuerte en una cosa y mantener una estrategia, pero si se quiere hacer de todo la competencia de hoy día es muy fuerte y lo va inducir a perder"*.

Es claro que se establece un rango en el cual esta compañía se ha movido a través del tiempo y de los factores externos que la llevan a estar en movimiento constantemente; pero el mantener la mirada en la estrategia y en lo que es la empresa vendría siendo el fuerte de la homeostasis planteada por Cannon, y eso es lo que permite que la interacción interna y externa de la compañía con el sector y demás factores que generan dinámica, den como resultado un equilibrio eficiente. Ante esto, comenta el empresario que *"Crepes & Waffles no quiere "agitarse" mucho como empresa, pero tampoco deja de "agitarse" y es por esa razón que ha generado una diferenciación a través de un equilibrio dinámico el cual muchas empresas creen que para lograrlo hay que seguir tendencias o imitar y eso precisamente fue lo que no ha hecho ni considerado nuestra compañía en estudio"*.

Así mismo, el empresario reconoce la posición de equilibrio dinámico cuando resalta que *“...Crepes & Waffles sin ser restaurante es uno de los mejores restaurantes, porque aunque hay muchos mejores restaurantes Crepes & Waffles interpreta en la gente un momento para ir y sentirse bien, sin problema de hacer una fila y es por ese intangible que hace de ciertas compañías difíciles de describir pero exitosas.”*

Fenómenos de emergencia

Cuando se habla de fenómenos de emergencia, en este caso de estudio se hace referencia a las formas en que variables del entorno (externas) y las variables de la empresa (internas) generan un resultado el cual se señala como “irritabilidad” y en el mundo empresarial tienen diferentes denominaciones y se efectúan según sea el caso, por ende hacen referencia al grado de sensibilidad a las condiciones iniciales. Sin embargo, vale la pena aclarar que este fenómeno de emergencia está muy ligado a una estrategia emergente como la planteada por Mintzberg (1991), cuando habla de que *la empresa es consistente en sus acciones, y en sus actos que no han sido previstos formalmente.*

Adicionalmente, Ludwing von Bertalanffy (1950), plantea en la Teoría General de Sistemas que *“un sistema es un conjunto de elementos en interacción con sistemas abiertos que intercambian materia e información con el medio circundante y los sistemas cerrados que son considerados como aislados del medio circundante.”*¹⁸ Todo lo anterior, tiene como fin el poder explicar la situación en el mundo empresarial, donde las empresas son susceptibles a los diferentes cambios del entorno y la toma de decisiones emergentes, de las cuales muchas de estas desvían los lineamientos ya planteados.

¹⁸ Ver, Von Bertalanffy, Ludwig, "Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones", fondo de cultura económica, 1989.pag.312.

En cuanto a este tema, el empresario hace énfasis en unas lecturas que realizó: *“los que manejan los imperios son personas muy preparadas, perfecto, pero en un estudio que leyó de más de 100 empresas en Estados Unidos de hace 100 años la única que queda es General Electric, ni siquiera los grandes de Asia, y esto se debe a que el mundo es tan cambiante que no podremos manejar todas las variables entonces no solo le va bien al que hace juicioso la tarea.”*

Entonces, la complejidad de los sistemas empresariales actuales y la interacción con el mundo (dinámica de sistemas) es una concisa reducción de como se prolonga la existencia del sistema empresarial, de la sensibilidad de las condiciones preliminares, y de cómo la tendencia del sistema empresarial se sesga al desgaste o a desaparecer.

Para Crepes & Waffles la forma más clara y sencilla de manejar los fenómenos emergentes y la complejidad de la dinámica de sistemas, comienza por tener claridad de lo que sabe hacer la empresa y quiere proyectar al cliente, nunca perder el foco y mantenerlo y por último saber interpretar las tendencias del sector.

Igualmente, el empresario expone algunas de las recomendaciones que hacen los clientes a Crepes & Waffles: *“colocar parques, y comenta sobre el contraste que puede haber entre adolescentes que van a tomar algo en Crepes y una fiesta de 40 niños; es complicado, entonces hay que saber cómo se enfoca la empresa, porque sería molesto para ambas generaciones. Lo que planteo el empresario fue claro, los niños nos interesan pero no corriendo, sino coloreando y demás actividades en la mesa, pero no en parques o “piñatas”;* y concluye explicando cómo las empresas, para seguir estas tendencias *se han convertido en unos híbridos, porque empiezan a mirar lo que hacen los demás y se van confundiendo, porque ni es crepe, ni es hamburguesa, ni es pizza, sino pierden la identidad y el mercado los liquida.*

De lo anterior, se refleja una estructura disipativa de la que habla Bertalanffy (1950), quien la define como: *“...una característica clave de los sistemas complejos adaptables era que sus patrones de conducta, como un todo, no son determinados por autoridades centralizadas sino por los resultados colectivos de las interacciones entre entidades independientes (un ejemplo es una bandada de aves; no tienen líder, actúan en conjunto porque cada ave se atiene a un grupo de reglas básicas). Asimismo, estos sistemas son auto-organizados, con un comportamiento común emergente. Habrá que considerar especialmente el orden generado por el estado de no equilibrio, que es un orden por fluctuaciones: cuando una fluctuación aumenta dentro de un sistema más allá del umbral crítico de estabilidad, el sistema experimenta una transformación profunda, surgiendo un proceso auto organizativo, denominado por Ilya Prigogine “estructura disipativa”.*¹⁹

Identidad Organizacional.

Este componente es el eje central de la estrategia, debido a la relación que tiene con la gestión humana, las políticas de gestión de procesos y personas, y sobre todo el conocimiento del mercado. Factores que son fundamentales para tener bases solidas en el funcionamiento y la perdurabilidad de Crepes & Waffles.

La presencia de este primer componente es evidente dentro de Crepes & Waffles. Y se identifica al formular la siguiente pregunta *“Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado”*,²⁰ se observa una tendencia a estar de acuerdo con este componente, por parte de las personas con mayor cargo y responsabilidades dentro de Crepes & Waffles, lo que hace evidente la importancia para los directivos de tener conocimiento del funcionamiento de la compañía así mismo, la encuesta arrojó tendencia a la indiferencia, por parte de personas que no están directamente relacionadas con el

¹⁹Para ampliar, Revista logistica.(2011), Del caos al orden. Recuperado Marzo del 2012 ,de <http://www.logistica.enfasis.com/notas/3799-del-caos-al-orden>

²⁰ Ver Anexo 1, pregunta 3.

proceso productivo, si no que están enfocados en servirle a los trabajadores dentro de la organización.

Otra apreciación que se identifica es que la empresa no concentra este componente solamente en la dirección, dado que *“Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado”*²¹, por ello, la mayoría de respuestas estuvieron en desacuerdo, lo que hace que se identifique un balance entre los empleados y la alta dirección. Esto se relaciona con lo expresado por el empresario en la entrevista, cuando hablaba de compromiso e identidad organizacional. *“hay que generar en la gente compromiso para crear ese compromiso de la gente, para que lo sienta, lo viva y lo crea”*.

Ilustración 1: Identidad Organizacional



Fuente. Propia

²¹ Ver anexo 1, pregunta 6

Formalización para el gobierno

El siguiente componente a desarrollar tiene que ver con la reglamentación gubernamental de la organización. En este componente se cuestiona a la organización sobre la gestión de cada proceso y protocolo que hacen que su negocio pueda ser ejemplo de perdurabilidad en el tiempo, basándonos en preguntas relacionadas con el desempeño y la identificación de sus grupos de interés (Stakeholders).

En Crepes & Waffles, se evidenció en un par de ítems relacionadas con el tema en donde podemos identificar que la empresa tiene un gobierno regular sin embargo debido a que esta no es la prioridad de la empresa; hubo un alto índice de respuestas que demuestran que Crepes & Waffles no *“Identifica los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa”*²², y el resto respondieron que ese tema era indiferente. Lo que permite interpretar que el gobierno de la organización no depende directamente de este ítem.

En segundo lugar, *“El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders en la toma de decisiones”*²³ esta pregunta tuvo mayor aceptación que la anterior ya que hay clara identificación de que han perdurado en el tiempo gracias a la buena dirección que compone esta organización, y la importancia de la relación de los que gobiernan la misma con sus Stakeholders.

La diferencia en las respuestas de estas dos preguntas está directamente relacionada con la política que identifica a cada empleado de la organización, esto respaldado con el hecho de que para el empresario cada empleado es el que hace posible la perdurabilidad de la empresa, en otras palabras es claro que la empresa perdura pero no precisamente por su gobierno, un elemento de su perdurabilidad es la identidad que lleva cada empleado dentro de su corazón. *“Es una relación y en Colombia son 3.000 empleados lo que no es fácil crear ese sentido de*

²² Ver anexo 1, Pregunta 12

²³ Ver anexo 1, Pregunta 20

pertenencia, esto se ha logrado a través del tiempo, y lo que busca no es que cumpla las 6 horas no más si no que le entregue su corazón a la empresa y de ahí es donde se refleja que sus empleados trabajen felices”.

Ilustración 2: Formalización para el Gobierno



Fuente: Propia

Cohesión social para la acción

Es uno de los componentes más relevantes, para Crepes & Waffles, según la entrevista con el empresario, esto se contrastó con la pregunta: *“El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa”*²⁴, se evidenció que la mayoría de respuestas estuvieron en desacuerdo con este componente, esto no hace que la empresa sea mala con respecto a la acción social, pero es claro que no esta dentro de sus estrategias principales. Así mismo en la entrevista con el empresario se interpeló a una de las trabajadoras, quien

²⁴ Ver anexo 1, pregunta 24

reflejo que si se hace presente en ella cada uno de los beneficios de cohesión social que aplica la compañía.

Ilustración 3: Cohesión para la acción



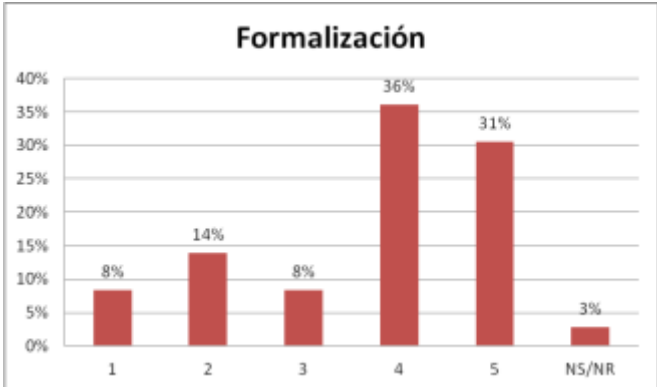
Fuente: Propia

Formalización

En ese mismo orden de ideas se continuó con un tema relacionado con la toma de decisiones, aquí es donde se refleja claramente si los directivos tienen lineamientos, basados en sus grupos de interés, y que así mismo si cumplen sus metas de gestión de la responsabilidad social. Intrínsecamente las respuestas que no están de acuerdo son de personas de menor jerarquía dentro de la empresa, lo que hace pensar que según los directivos que hacen parte de dirección y gestión de la empresa si existe el componente de formalización. Estos factores que

relacionan a la organización con la perdurabilidad de la misma y la hacen exitosa y perdurable en el negocio de comidas preparadas en restaurantes. Lo que la hace la única organización formal especializada en la venta de Crepes y Waffles en Colombia, y en los otros países en la que está presente.

Ilustración 4: Formalización



Fuente: Propia

Reconocimiento por el entorno y el sector

Para Crepes & Waffles este componente es importante, pero confuso para explicar, debido a que muchas personas se cuestionan si lo que venden es comida rápida, preparada, o gourmet, mientras que el empresario expresa que lo que venden es toda una experiencia de arte saludable.

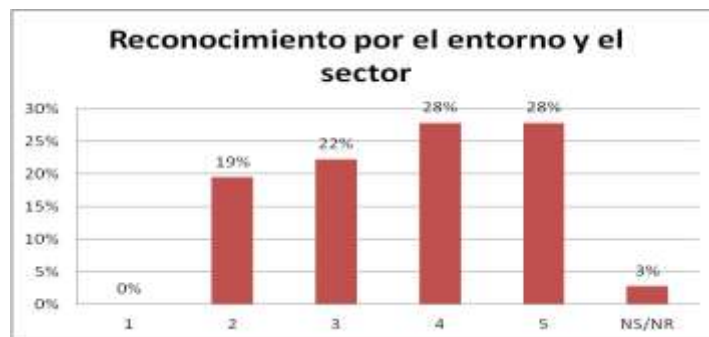
Por esto mismo, se analizó la siguiente pregunta: *“La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector”*²⁵ el cuestionamiento tuvo una respuesta de desacuerdo en su mayoría, esto puede ser porque *la empresa tiene claro que Crepes & Waffles es ese algo que los diferencia de otras empresas*, esto lo explica el empresario cuando dice *“Hay que tener liderazgo creativo y sentido de la anticipación. Las empresas que tengan el*

²⁵ Ver anexo 1, pregunta 19

“feeling” para anticipar van a perdurar. Nosotros tenemos arte saludable, porque las personas van comiendo saludable poco a poco”. Pero los directivos contrastan esta apreciación, ya que según el análisis del cuestionario para los directivos no es clara la identificación y reconocimiento por el entorno y el sector.

La empresa resalta dentro del sector alimenticio y en sectores que no son propios de su especialidad, pero aun así, hace que los comensales hagan fila en sus comedores y no esperen en otros. En este componente es de importancia analizar la pregunta de “La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector”²⁶. Donde se analiza que para la mayoría le es indiferente este planteamiento, o simplemente esta en desacuerdo. Esto se contrasta con la entrevista donde el empresario menciona que no está de acuerdo con el apalancamiento financiero donde explica porque no acepto numerosos créditos ofrecidos.

Ilustración 5: Reconocimiento por el entorno y el sector



Fuente: Propia

²⁶ Ver anexo 1, Pregunta 16

Diferenciación

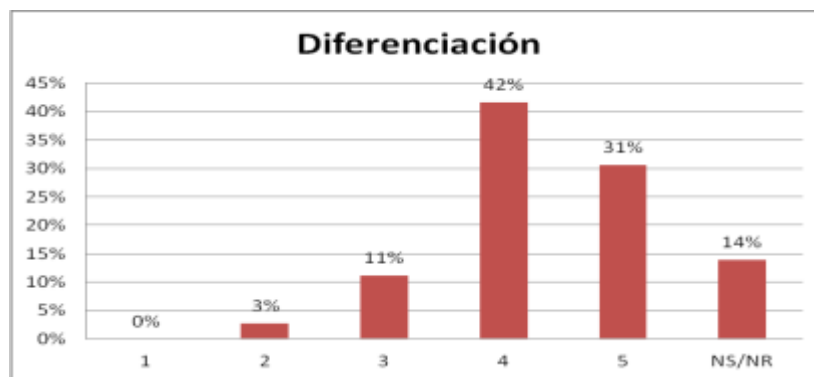
El sexto componente es uno de los más fuertes en Crepes & Waffles, ya que tiene diferenciación en sus cartas, servicio y en la forma en que otras empresas la ven. Cada protocolo que maneja Crepes & Waffles está debidamente analizado previamente, esto hace que cada gestión sea enfocada a diferentes usuarios, para que vivan una experiencia única al sentarse en una mesa dentro del establecimiento. Sumado a esto la compañía se diferencia en su sector por la imagen que ha creado en los colombianos, buscando reflejar siempre un espacio al cual se puede ir en familia y compartir un plato finamente elaborado, basado en los más altos estándares de calidad a un precio razonable. *“Para mí Crepes & Waffles mas que mi trabajo es mi hogar y mi familia, ha sido de gran apoyo y me ha ayudado a ser quien soy y tener lo que tengo”*.²⁷

Preguntas:

*“La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores”*²⁸

*“La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia”*²⁹

Ilustración 6: Diferenciación



Fuente: Propia

²⁷ Tomado de: Anexo 1. Macia, E. (Noviembre de 2011). Empresario Dueño de Crepes & Waffles

²⁸ Ver anexo 1, pregunta 29

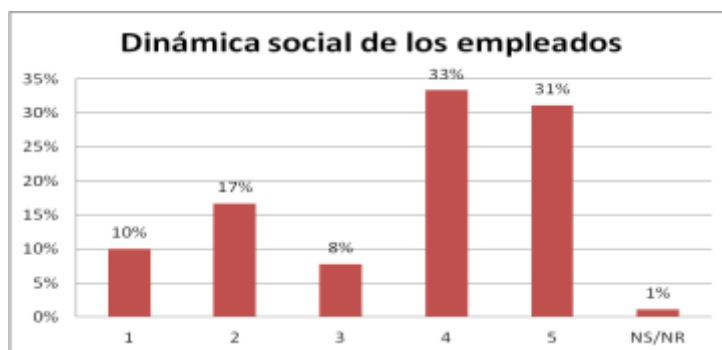
²⁹ Ver anexo 1, pregunta 34

Dinámica social de los empleados

En este punto es de relevante contar la experiencia vivida al visitar las instalaciones de la planta de helados, ya que es allí donde los empleados van una vez al mes a capacitarse como artistas, a talleres de conocimiento personal, perdón y reflexión, esto hace que cada persona que trabaje en la organización transmita el amor y la alegría con la que trabaja, además de la forma en la que se divierten en la organización. Así mismo lo que busca la organización es tratar mejor a sus empleados que a sus clientes para influirles amor en lo que hacen, o como lo diría el empresario: *“cuando uno hace lo que quiere y con amor, los demás eslabones van llegando por añadidura, sin hacerle daño a nadie”*.

Se puede confrontar lo anterior con las tendencias de las respuestas a las preguntas 1, 5, 18, 21, y 23. Entre los encuestados que respondieron, la tendencia se centro en el grado de importancia que tiene la responsabilidad social para la organización.

Ilustración 7: Dinámica social de los empleados



Fuente: Propia

Factores que aporta a la eficiencia

Es un elemento que describe acciones de la empresa que tratan acerca del manejo de la información, la coordinación y la comunicación, así como al comportamiento de socios y directivos en su gobierno. Este factor en Crepes & Waffles arroja resultados afirmativos, corroborando que los funcionarios profesionales de la compañía consideran que la presencia y las decisiones tomadas por los altos directivos de la compañía contribuyen a la eficiencia de los resultados obtenidos y deseados. Además, también se refleja en los cargos más altos la importancia de un buen gobierno hacia los empleados, ya que permite al empleado sentirse parte de la compañía y hacer que se enfoque en hacerla mejor día a día.

Ilustración 8: Factores que aportan a la eficiencia



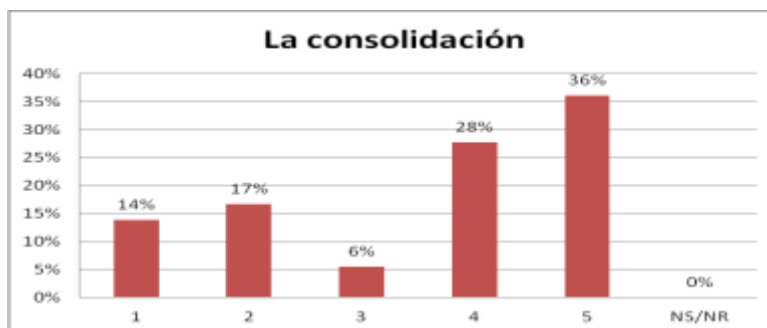
Fuente: Propia

La consolidación

Hace énfasis en la visión que tiene la empresa y sus directivos como elemento que ayuda a su fortalecimiento y a que sus empleados se comprometan más con la organización.

El resultado de este ítem “Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa”³⁰; corrobora el anterior ya que la mayoría está en total acuerdo con que los directivos construyen una visión a futuro de la compañía con la participación activa de los empleados. Además de esto Crepes & Waffles ofrece capacitaciones mensuales para sus empleados como también talleres artísticos. Por medio de esos momentos de esparcimiento y crecimiento intelectual la empresa busca generar un alto nivel en el recurso humano, fortaleciendo la responsabilidad social empresarial siempre. “El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento”³¹.

Ilustración 9: La consolidación



Fuente: Propia

Gestión integral

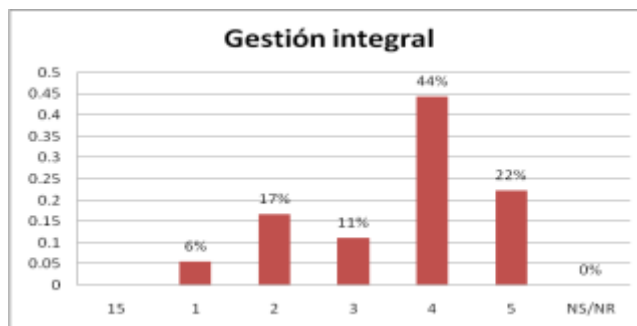
Se analiza el cuestionamiento: “Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro”³². En la que se hace referencia a las acciones de planeación y dirección de la organización para emplear la estrategia adecuada, en este componente hay varias personas en desacuerdo, se puede contrastar este resultado con la política de la empresa, la cual no depende de estrategias, sino más bien de valor agregado.

³⁰ Ver anexo 1, pregunta 5

³¹ Ver anexo 1, pregunta 23

³² Ver anexo 1, pregunta 15

Ilustración 10: Gestión integral



Fuente: Propia

Conocimiento de entorno y mercados.

En Crepes & Waffles se aplica este ítem, solo en las incursiones de mercado, ya que no es el enfoque que tiene la compañía, ser un híbrido en el que se consiga de todo, sino mas bien concentrarse en un solo segmento de mercado. Los resultados de la encuesta reflejaron que para los directivos es importante el mercadeo, pero que no es el centro de la compañía, ni tampoco en lo que se enfoca el éxito de la organización. *“Una empresa es reconocida en el sector al que pertenece por las buenas prácticas, en su gestión”³³.*

Ilustración 11: Conocimiento de entorno y mercados

³³ Ver anexo 1. Pregunta 41



Fuente: Propia

Eficiencia de Procesos

Según los resultados, se refleja que es demasiado importante para los directivos y trabajadores, la eficiencia de los procesos además de la generación de valor agregado al producto, fruto de una buena gestión de toma de decisiones, y la buena gestión de cada departamento.

Ilustración 12: Eficiencia de Procesos



Fuente: Propia

Gestión Financiera

Es uno de los elementos de mayor relevancia para la organización, ya que de su debida administración y control depende la vida de la empresa. Este componente debe entrar dentro del análisis estratégico de la compañía.

Muchos fueron los préstamos ofrecidos pero de esos la empresa tomo solo los necesarios y los que no elevaran su endeudamiento. La política del ahorro es fundamental en la empresa, tanto para sus empleados como para las directivas, esto hace que la empresa no use apalancamientos financieros, sino que mantenga liquidez con las utilidades por ventas.

2. Lineamientos transversales

Dentro de los lineamientos transversales tratados en este proyecto se encuentran gerencia y dirección cada uno de estos dos lineamientos se divide de la siguiente manera; Gerencia que se analiza por los departamentos de Finanzas, gestión humana, mercadeo y Procesos, mientras que la dirección se analiza por los componentes de liderazgo, estrategia y realidad empresarial.

Los análisis de estos componentes se hacen desde una perspectiva interna y externa frente a la compañía procurando realizar el análisis de la manera más profunda, completa y objetiva.

2.1 Dirección en Crepes & Waffles

Continuando con el análisis transversal en Crepes & Waffles, se estudiaran sus lineamientos en dirección y sus componentes de liderazgo, estrategia y realidad empresarial, investigaciones basadas en la entrevista realizada a un directivo de la compañía.

Conceptos

La Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, explica que la excelente gestión de la dirección en las organizaciones, es fundamentada en el desarrollo personal, los principios y valores, y la responsabilidad social empresarial. Basada en todas aquellas habilidades que le permiten a la persona relacionarse de la mejor manera.

Una buena dirección debe desarrollarse dentro de las siguientes directrices: Integridad, optimismo, felicidad, virtudes, valores, visión, constancia, satisfacción y la calidad de vida percibida. Que al asociarse con el liderazgo efectivo permiten que la empresa perdure a través del tiempo.³⁴

Para Robert B. Buchele (2005), la dirección *'comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación'*³⁵

2.1.1 Liderazgo

"Hay que tener liderazgo creativo"
Eduardo Macia

Crepes & Waffles es una empresa líder en el sector (*Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes*), que ha logrado un posicionamiento ejemplar en este mercado caracterizándose por su innovación y diferenciación. El empresario describe el nacimiento de Crepes & Waffles como una idea innovadora que aunque no tenía precedentes y parecía según el mercado colombiano un negocio inviable su convicción y liderazgo para lograr su sueño sacaron adelante este proyecto "Si nosotros hubiéramos hecho un estudio de mercado en los años 80s en Colombia, un Crepes o un Waffle en Colombia no era conocido cuando uno preguntaba sobre este negocio la gente no sabía y le parecía algo ridícula la idea,

³⁴ Tomado el 11 de junio de 2012 de: www-urosario.edu.co/Administración.

³⁵ Tomado de : BUCHELE, ROBERTH, ``Personality and organization'', 2005

pero cuando uno tiene un sueño y quiere lograrlo Crepes & Waffles es un modelo de explicación”³⁶

Esto hace evidente que desde sus inicios se tuvo un enfoque de mercado a un segmento inexplorado, lo que podía ser una idea de fracaso o de éxito según como se gestionara. En el caso Crepes & Waffles fue todo un éxito ya que la empresa tiene ese valor adicional que hace que la gente prefiera pagar más y esperar tiempo en filas, para estar y vivir toda una experiencia en este restaurante. Esto no absuelve a Crepes & Waffles de tener competidores, lo que tiene muy claro el empresario al invertir grandes capitales en responsabilidad social, y recurso humano, para mas que vender alimentos preparados, se puedan vender experiencias.

El factor tiempo y costo toma un papel muy importante dentro del liderazgo de una organización, Crepes & Waffles tiene en cuenta estos factores, por esto mismo tienen las salsas de sus alimentos pre elaboradas para ofrecer un servicio mas ágil y brindar al cliente una mayor satisfacción.

La responsabilidad de ser el pionero de una idea en Colombia, le da a Crepes & Waffles una evidente ventaja entre el sector, esto se refleja en que en su especialidad no existen empresas que le compitan directamente. La adaptación de una idea europea a la tradición colombiana no fue fácil, la empresa tuvo que adaptarse al cliente en un comienzo, a esa idea se le introdujo un poco de azar para que funcionara. Pero luego la empresa desarrollo ese componente diferenciador que los llevo al éxito.

El liderazgo se evidencia en su gestión sobre los recursos humanos. Lograr que los empleados se sientan parte de la compañía y consolidar la filosofía del arte en ellos, ha requerido grandes esfuerzos pero se ha visto grandes resultados, los proyectos de capacitación liderados por la dirección de la compañía que propician espacios para el esparcimiento y enriquecimiento personal de sus, generado un

³⁶ Tomado de: . Macia, E. (Noviembre de 2011). Empresario Dueno de Crepes & Waffles

amor y compromiso en dos vías desde la organización hacia sus empleados y viceversa.

En Colombia son 3.000 empleados, por lo que no es fácil crear ese sentido de pertenencia, esto se ha logrado a través del tiempo, y lo que busca no es que cumpla sus 6 horas laborales, si no que le entregue su corazón a la empresa. Por esta razón, comenta el empresario, *“Crepes & Waffles tiene una zona dentro de su planta llamada la “Academia de las artes” que es una academia en función de transformar personas, a esta academia vienen todos los empleados 1 día de clase cada 3 meses entre lunes, martes y miércoles asisten diariamente alrededor de 50 trabajadores y están todo el día y están remuneradas, pero los jueves es día de campo y asisten a un lote que tiene Crepes & Waffles por el Pórtico, en donde les enseñan a sembrar, y actividades manuales con un almuerzo, son actividades al aire libre, pero todos los empleados tienen que pasar por estos días de esparcimiento”*.

Vemos aquí como el fomentar el sentido de pertenencia y el amor hacia la compañía en los empleados y involucrarlos en la filosofía y esencia de Crepes & Waffles es un pilar fundamental liderado desde las directivas más altas.

2.1.2 Pensamiento estratégico

Peter Drucker (1969), describe de manera clara y concisa el planteamiento de una estrategia sólida para la administración de una organización por medio de dos preguntas claves: *¿Qué es nuestro negocio?* y *¿Qué debería ser?* Lo que responde al término pensamiento estratégico, que enfoca a la empresa en su finalidad misma, dentro de la cual se encuentran: sus resultados próximos y futuros, su segmento de mercado, clientes y competidores.

El pensamiento estratégico en Crepes & Waffles ha tenido un crecimiento vertiginoso en las prioridades de la dirección de la empresa a través de los años, se evidencia como la pasión de sus fundadores en esa idea innovadora los llevo a arriesgarse en un mercado muy incierto como lo fue el mercado colombiano en los

80s. Para muchos empresarios incursionar en esta década con un producto como el de Crepes & Waffles, en un ambiente de incertidumbre hubiera sido imprudente, como lo comenta el empresario, *“si en los 80s si se hubieran regido por un estudio de mercado para su tipo de restaurante en Bogotá, muy seguramente Crepes & Waffles no existiría, además que a muchos la idea les sonaba ridícula”*.

Si los fundadores de esta compañía se hubieran regido por estudios y estrategias genéricas de penetración de mercado y su idea no hubiese sido una idea apasionada, el nacimiento de esta línea de restaurantes difícilmente se habría dado. En este caso el trabajo duro, la convicción por lograr una idea, la suerte y el azar, lograron algo que posiblemente un paradigma comercial podrían haber truncado.

Actualmente, debido al desarrollo e introducción en nuevos mercados se ha generado la necesidad de crear estrategias para el crecimiento y la penetración en mercados geográficamente nuevos los cuales son México, Panamá, Perú, Venezuela, Ecuador, Brasil y España y actualmente organizando su incursión en Chile.

La estrategia de expansión a otros países por parte de la dirección de la compañía está basada en el modelo de franquicias, pero plasmando siempre el componente filosófico y cultural que la organización posee; por eso una de sus condiciones para otorgar sus franquicias consiste en saber el grado de compromiso de los representantes para esas franquicias, que opten por Crepes & Waffles y se convierta en un proyecto de vida, ya que más que un medio de lucro este negocio se fundamenta en valores y una filosofía especial.

El pensamiento estratégico en Crepes & Waffles tiene como pilar principal indiscutiblemente que sus esfuerzos para el crecimiento y la aceptación en el mercado no se enfoca en que su negocio sea el vender comida, si no que venden una experiencia, que se fundamenta en el arte, encaminar a sus empleados a generar y apreciar arte para que así sea transmitido a los clientes, sus esfuerzos estratégicos para el crecimiento y desarrollo de su marca y producto se proyectan

desde un pensamiento estratégico estructurado en el arte y la proyección de este en todos sus procesos, desde su ambientación hasta cada uno de sus platos. No perder el foco y mantenerse siempre firmes en sus convicciones y modelo de negocio.

Frente a las 10 escuelas de la estrategia de Mintzberg que se muestran en su libro *Safari de la estrategia (1999)*, y mediante la investigación realizada se ubica a Crepes & Waffles en dos escuelas, la escuela de pensamiento emprendedor o escuela empresarial y la escuela cultural.

La escuela empresarial donde autores representativos como Schumpeter y Cole, reflejan como el emprendimiento fue un factor determinante en el surgimiento y posterior posicionamiento de Crepes & Waffles, ideas, productos y un modelo innovador en el mercado, sus factores diferenciadores están siempre presentes y evidentes en la organización, la cultura y la ideología se volvieron factores estratégicos de peso en la dirección una visión innovadora desde otra perspectiva, es decir un enfoque distinto al paradigma que en un restaurante debe venderse comida simplemente.

En cuanto a la escuela cultural presentada por Rhenman y Norman y descrita por Mintzberg (1994), es uno de los enfoques más arraigados en la estrategia organizacional de Crepes & Waffles, donde la creación de una cultura y una identidad vividas y aceptadas por todos los integrantes de la organización son uno de los mayores logros por parte de la dirección de la compañía, donde han dedicado grandes esfuerzos generando un fuerte sentido de pertenencia en sus empleados y una relación muy cercana con ellos; brindándoles siempre el apoyo de la empresa, y acompañándolos siempre en sus proyectos personales, contribuyendo con su felicidad y de esta manera conseguir que su trabajo vaya más allá de cumplir tareas, buscando que los empleados se entreguen desinteresadamente de corazón a la organización.

La cultura del arte en Crepes & Waffles es el eje principal de todo el desarrollo del negocio mas allá de servir comida, y con los esfuerzos para que la cultura “Arte”

sea acogida por toda la organización ha rendido sus frutos y es uno de los principales factores de perdurabilidad en el caso Crepes & Waffles.

2.1.3. Realidad Empresarial

“La realidad empresarial es donde se manifiesta la verdadera realidad económica y social de un país, está constituida por instituciones muy diversas, unas simples y otras complejas esta gran diversidad y complejidad no puede ser analizada ni científicamente ni en la práctica. Se debe aplicar un desarrollo metodológico que facilite la capacidad de abstracción de reducción a tipos o grupos de referencia, con los que la teoría, en su dimensión abstracta, como la práctica operativa, pueden trabajar a la hora de plantearse cualquier tipo de proceso o problema.”³⁷

Crepes & Waffles posee una filosofía empresarial muy bien definida por la selección del entorno al cual se ha orientado y ha planteado su diseño empresarial respecto a este. Por ello el sector en el que se desenvuelve la empresa es *expendio de bebidas y alimentos*, y más específicamente su subsector es *Expendio a la mesa de comidas preparadas en restaurantes*, razón por la cual la competencia es bastante grande y con un gran número de competidores, ya que el sector de comidas es uno de los más apetecidos por pequeños y medianos inversionistas, por el mismo tamaño de mercado y hasta cierto punto por la facilidad para ingresar en el sector.

Pero por otro lado la misma identidad y filosofía de la compañía la han llevado a un posicionamiento en este sector; además, la diferenciación respecto a sus competidores hace que la compañía pueda cumplir sus objetivos entre ellos el servir arte a sus clientes. *La compañía posee una ventaja competitiva en la calidad de su producto la cual ha cambiado hasta el día de hoy como se puede evidenciar en la presentación de ¿quién es la empresa?, y Crepes & Waffles es arte que llega*

³⁷ Tomado de García, S. (1993) *Introducción a la economía de la empresa*. Buenos aires: Diaz de Santos.

*a una mesa, despierta sensaciones, cautiva paladares y se va, pero el placer de los sentidos permanece.*³⁸ La realidad de la empresa frente al mercado y respecto a los cambios generados por la versatilidad de la economía se encuentra en brindar calidad, sabor y nutrición.

Para la compañía la calidad de sus productos desde el comienzo de la cadena de abastecimiento hasta llegar al consumidor, es cuidadosa y bajo los más altos estándares. Por esta razón ellos tienen una estrecha relación con sus proveedores haciéndolos parte de la empresa como es el caso de la granja de Silvia quien cultiva diferentes tipos de lechuga con amor para que lleguen al plato del cliente siempre frescas.

El sabor que brinda Crepes & Waffles *se basa en gratificar el alma endulzando el paladar de sus clientes. “si miel y chocolate endulzan, entonces endulcemos el alma. Si pimienta y curry pican toquemos la piel.” La nutrición hace parte del “arte sano” que busca siempre brindar la empresa a sus clientes por lo cual manejan un equilibrio entre tecnología y alimentos seguros, sanos y frescos, para así servir amor a través del alimento* como lo denomina Crepes & Waffles.

Dentro del actual plano la compañía se encuentra expandiéndose, formando negociaciones con potenciales compradores de su franquicia como la que se abrirá prontamente en Chile, la incursión en la embajada Norteamericana en Bogotá D.C y el apoyo a las diferentes actividades y eventos culturales que se presentan en el país. Como realidad empresarial de Crepes & Waffles la compañía estuvo presente en la cumbre de las Américas realizada en Cartagena de Indias, Colombia del presente año y como representante en “*las empresarias de las Américas*” estuvo la co-fundadora de la compañía Beatriz Fernández exponiendo la historia de la compañía y su realidad empresarial dejando en claro que Crepes

³⁸ Tomado de, Waffles, C. &. (s.f.). *Crepes & Waffles* . Recuperado el 10 de febrero de 2012, de Crepes & Waffles: <http://www.crepesywaffles.com>

& Waffles es un ejemplo vivo que sí se puede humanizar y espiritualizar la forma de hacer empresa.³⁹

Identidad Organizacional

A través de este proyecto se identificó una correlación entre las diferentes variables estudiadas, pero en este caso al hablar de Identidad organizacional se hace referencia a la ética que maneja la empresa, sus políticas de gestión de personal y su identificación o imagen en el mercado, 3 premisas básicas que hacen a una empresa perdurable.

"El problema de la identidad es, (tal como el término connota) la capacidad del ego de sostener la identidad y la continuidad ante un destino cambiante. Pero el destino siempre se entrelaza con cambios y condiciones inherentes que son el resultado de las etapas de la vida y cambios del entorno, lo que ocurre todo el tiempo. La identidad connota una determinada elasticidad para poder mantener patrones esenciales durante el proceso de cambio. Así, extraño como parezca se requiere de una identidad muy bien constituida para tolerar un cambio radical, la identidad bien constituida se ha organizado a sí misma entorno a valores básicos que todas las culturas tienen en común. Erik Erikson (1964: 97-96)"⁴⁰

La oficina nacional de investigación económica de Estados Unidos señala, en un estudio que realizó para el año 2011, que los empleados leales permanecen vinculados a una misma compañía durante varios años tienden a ser creativos, productivos y mejor remunerados.⁴¹ Aunque la cifra de empleados que se mantienen durante varios años en la misma compañía es demasiado baja, pero lo es más en la población joven, debido a la alta competitividad y a las bajas opciones de ascender en una empresa hoy en día. También se puede apreciar en

³⁹ Ver, anexo 3. Fernandez, B. (4 de 04 de 2012). *Crepes & Waffles*. Recuperado el 20 de 04 de 2012, de Crepes & Waffles: <http://crepesywaffles.com/blog-entry/crepes-waffles-en-la-cumbre-de-las-americas>

⁴⁰ Para ampliar, Identity, T. U. (2006). *Los recursos humanos*. Recuperado el 12 de Febrero de 2012, de Los recursos humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com>

⁴¹ Ver, Los beneficios de la lealtad. (23 de Julio de 2011). *Revista Semana*

las compañías del mundo globalizado una baja y pobre relación con sus empleados como no lo era hace más de dos décadas cuando existían legislaciones que le aseguraban al empleado gozar de compensaciones a largo y corto plazo, protección en tiempos de retiro forzoso, beneficios y estabilidad que con el tiempo se veía reflejado en ir escalando en la empresa.

Como identidad organizacional están involucrados la empresa y el trabajador, por lo que muchos de esos cambios que se han venido dando con el paso del tiempo, y mencionados anteriormente, no solo comprometen al trabajador y su lealtad hacia la compañía en donde labore, sino también, a la compañía y como ésta quiera reflejarse. Con el ánimo de visualizar que existen varias formas de analizar la identidad organizacional, como diferentes formas de emplearla adecuadamente, y en este caso según el tipo de empresa y el tipo de trabajador, Crepes & Waffles es un promotor de una identidad organizacional basada en la relación con sus empleados y en como la empresa los forma parte de ésta. Para la empresa el personal está definido de la siguiente manera: *“Nuestra gente nos enseña a tener fuerza todos los días. Son guerreras, valientes luchadoras, dedicadas y responsables, que enfrentan situaciones de mucha adversidad. Pero sobre todo con un corazón gigante, que le entrega amor a todo lo que hacen, sirven alegrías, sonrisas, vida. Por eso la calidad humana de Crepes & Waffles es igual a la calidad de nuestros productos”*⁴²

En la propuesta de identidad organizacional que refleja Crepes & Waffles se encuentra como un pilar la “dignidad humana” dentro de la cual está el apoyo por el arte, la música y el deporte, se vio reflejado en una zona de la empresa llamada la “Academia de las artes”, que es una academia en función de transformar personas, a la que van todos los empleados un día de clase cada 3 meses; el lunes, martes y miércoles asisten diariamente alrededor de 50 trabajadores y

⁴² Tomado de, Waffles, C. &. (s.f.). *Crepes & Waffles*. Recuperado el 10 de febrero de 2012, de Crepes & Waffles: <http://www.crepesywaffles.com>

están todo el día y están remuneradas, pero los jueves es día de campo y asisten a un lote que tiene Crepes & Waffles en el Pórtico, en donde les enseñan a sembrar y actividades manuales, al aire libre. Todos los empleados tienen que pasar por estos días de esparcimiento. El experimento lleva dos años, se invierten recursos y esfuerzo por los replazos, pero la compañía, más exactamente su parte directiva, le apuesta a que a través del arte se puede entrar en los corazones de los trabajadores.

Algunas de las actividades realizadas en la academia son: yoga, danza y demás, con las cuales sacan todos los sufrimientos que tienen, el estrés, entre otros. El lugar está ambientado y decorado con mariposas en todas las paredes, puesto que reflejan la transformación, la fuerza, y el compromiso. Igualmente, hay un salón llamado “*Musicalizarte*”, en donde los trabajadores cantan, muestran sus talentos y se prepara para un musical en diciembre. Una de las técnicas que emplean es la expresión del arte por medio del dibujo, lo que quiera hacer en un ambiente adecuado, calmado y con música de la India, para tocar ese espíritu artístico y encontrar el yo interior de estas personas.

Adicionalmente, Crepes & Waffles apoya el talento en el deporte con el patrocinio que le ofrecen al colombiano Gustavo Yacaman, desde hace varios años, cuando este joven comenzó en la fórmula 3 española. La empresa refleja en este apoyo al joven su compromiso con los ejemplos de disciplina, compromiso, confianza, determinación, amor y pasión. En otros aspectos la empresa también ofrece su patrocinio a eventos culturales como “El Cartagena Festival Internacional de Música” al cual le aportó una intérprete de violín traída desde Canadá. Beatriz Fernández una líder de Crepes & Waffles deja reflejado su aprecio por los eventos culturales con la siguiente frase: *“El ruido de la vida no nos deja escuchar el encanto de una risa, el susurro del viento, el canto de los pájaros, ni el sonido creativo del silencio. ¡Callemos ese ruido! Y escuchemos la expresión del alma de aquellos que juegan con las notas y tonos en que vibran y crean sinfonías con músicas de alas. Escuchemos los violines que nos unen con el cielo, explosiones de luz y de emoción. Vibremos para vibrar y vivir intensamente los momentos.”*

Igualmente, Crepes & Waffles apoyo el *XIII Festival Iberoamericano de teatro de Bogotá 2012* y el *Carnaval de Barranquilla 2012 denominado como tradición, cultura, arte y el sabor del pueblo que vibra con tonos y fiesta.*⁴³

Con respecto a la identidad organizacional, Crepes & Waffles tiene un elemento que considera importante, la cultura organizacional, es evidente que la empresa mantiene una estrategia arraigada a su cultura organizacional para así generar una coherencia entre estos. Teniendo en cuenta esta premisa, la estrategia empresarial además de conducirla a la realización de su misión, visión, y objetivos económicos, sirven como guía para no perder el foco e influye en los resultados de la actividad de la organización.

Para profundizar en el concepto de cultura organizacional se trae a contexto a uno de los gestores del tema, Chiavenato (1989), quien presenta la cultura organizacional como "*...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización*"⁴⁴. Otra teoría es la de Maslow, citada también por Chiavenato (1989), la cual se enfoca en el trabajador y su comportamiento en relación a la cultura organizacional que se quiere evidenciar en Crepes & Waffles. Esta teoría plantea las necesidades del hombre más específicamente las de los empleados de una organización estructuradas en:

1. Fisiológicas: son las esenciales para la sobrevivencia.
2. Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
3. Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.

⁴³ Tomado de, Waffles, C. &. (s.f.). *Crepes & Waffles* . Recuperado el 10 de febrero de 2012, de Crepes & Waffles: <http://www.crepesywaffles.com>

⁴⁴ Ver, Chiavenato I (1989). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.

4. Estima: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
5. Actualización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante oportunidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.⁴⁵

Este planteamiento, más conocido como la pirámide de Maslow, se toma como referencia para explicar el por qué Crepes & Waffles enfoca gran parte de sus recursos y esfuerzo en mantener a sus empleados felices y conformes con su ambiente laboral, renovando cada uno de los niveles de la pirámide con el fin de hacer parte de la empresa a sus empleados, comprometiéndolos y brindándoles un ambiente familiar en el cual pueden crecer como personas, espiritualmente y laboralmente. Uno de los puntos importantes de Crepes & Waffles es generar un ambiente familiar en el cual no existan discordias y que el respeto prime ante todo. Un ejemplo de lo anterior, son algunas frases de los trabajadores de la empresa:

- *“Crepes & Waffles es el mejor motor de todos nuestros sueños” Olga- 15 años.*
- *“Es una gran empresa con valores y buen ambiente laboral, nos enseña a realizar todas nuestras actividades con amor y respeto.” Cinthya-2 años.*
- *“En homenaje a Jhon Jairo Sánchez. Gracias a ti por hacer parte de esta familia Crepes & Waffles, te recordaremos con amor. Siempre estarás en nuestros corazones. Jhon Jairo.*
- *“Crepes & Waffles es mi segunda familia la que siempre me hará sonreír y surgir. Henry- 5 años”⁴⁶*

Estas expresiones, son parte de la experiencia que han tenido en Crepes & Waffles. Hay una experiencia de una colaboradora de la empresa, quien paso por situaciones difíciles, pero la compañía siempre estuvo presente para apoyarla, brindándole ayuda profesional y demás estímulos para que ella no decayera.⁴⁷

En conclusión, la compañía busca dentro de su cultura organizacional reflejar que no solo un empleado con las aptitudes necesarias para desempeñar un

⁴⁵ Ver, Chiavenato I (1989). Introducción a la Teoría General de la Administración. México. Mc. Graw – Hill Interamericana de México:S.A.

⁴⁶ Tomado de, Waffles, C. &. (s.f.). *Crepes & Waffles* . Recuperado el 10 de febrero de 2012, de Crepes & Waffles: <http://www.crepesywaffles.com>

⁴⁷ Tomado de: Anexo 2. Macia, E. (Noviembre de 2011). Empresario Dueño de Crepes & Waffles.

cargo es suficiente, sino debe poseer también actitud como complemento a sus competencias.

Análisis DOFA

- **Debilidades:**

- El gremio de los restauranteros se caracteriza por ser muy improvisador.
- Aunque en la actualidad se ha registrado una mejora en el servicio, es necesario trabajar en aspectos como la rapidez de las entregas y en la atención de los comensales.
- Existe todavía un gran desconocimiento de las leyes y políticas que regulan el funcionamiento de establecimientos.

- **Oportunidades:**

- Expansión hacia otros países: Entrada de marcas como Archie´s, Kokoriko y Crepes & Waffles a Ecuador, Panamá y Estados Unidos.
- Un ambiente cosmopolita: Colombia es un mercado muy interesante donde se puede poner a disposición del público un sinnúmero de opciones gastronómicas con muy buenos resultados.
- La dinámica del turismo.

- **Fortalezas:**

- Profesionalización de los propietarios de restaurantes. Es un hecho que se ha traducido en óptimo servicio y en el crecimiento de la oferta de productos.

- Propietarios con una gran visión empresarial, los cuales han puesto a Colombia en el mapa de la élite gastronómica en Latinoamérica.
- Adopción de recursos tecnológicos en el sector.

Amenazas:

- Incremento en los alimentos. En sólo dos años productos como la harina de trigo y la papa han aumentado sus precios en casi el 300%, lo que afecta la rentabilidad.
- El aumento en las tasas de interés altera la capacidad de endeudamiento, limitando las inversiones en mobiliario, equipos e implementos que mejoren las condiciones de producción.⁴⁸

2.2. Gerencia en Crepes & Waffles

En este segundo lineamiento transversal se encuentra la gerencia la cual está compuesta por las aéreas más importantes que se desprenden de la gestión en la organización, las cuales son: mercadeo, finanzas, gestión humana y procesos.

Conceptos

La gerencia del término del concepto puede ser interpretada de distintas maneras. Mariah Parker Follett (1991), gerencia descrita como "*el arte de conseguir cosas hechas a través de la gente.*"⁴⁹ para esta tesis la definición mas acertada de la gerencia es la descrita por Richard L. Daft: la "*gerencia es el logro de metas de organización de una manera eficaz y eficiente a través del*

⁴⁸ Ver, <http://www.misionpyme.com/cms/content/view/77/94/>

⁴⁹ Tomado de: Parker, Follett Mariah, *Dynamic Administration* ("Administración Dinámica", 1941)

planeamiento, de la organización, de conducir, y de recursos de organización que controlan"⁵⁰

De la cual podemos extraer dos ideas importantes: La primera las cuatro funciones del planeamiento, organizando, conduciendo, y controlando y la segunda el logro de las metas de la organización de una manera eficaz y eficiente.

2.2.1 Mercadeo

Llegar a todos los segmentos sin perder el foco es uno de los retos mas grandes para las empresas en la actualidad, en Crepes & Waffles no tienen políticas de promoción ni de hacer un producto genérico. La política de mercadeo parte de tener claro el concepto de arte desde la decoración, la carta, el servicio y la presentación de un plato.

Para la empresa es importante que desde la fachada hasta la decoración del plato este perfectamente alineado para que el cliente sienta una experiencia completa, además de esto crepes & Waffles tiene una carta diseñada para todo tipo de comensal: platos vegetarianos, platos con frutos del mar, platos extranjeros adaptados a la cocina colombiana, postres, helados, ensaladas y sopas. Esta variedad unida con la reputación, hacen que sea atractivo y que pueda posicionarse en la mente de colombianos estrato medio-alto, como un restaurante donde se puede ir a pasar un rato agradable y disfrutar de la diversidad y la calidad del arte saludable de la organización.

⁵⁰ Tomado de: Daft, Richard, *Principles of Management* (2009).

Crepes & Waffles aplica una política de hacer las cosas bien, esta política enfocada en el mercadeo hace que el cliente siempre reciba mas de lo que espera. En una entrevista en la universidad CESA (2006), los empresarios explicaron la clave de su mercadeo *‘Escoger un segmento particular del mercado, pretender conquistar a todo el espectro de consumidores es un error. Porque hay segmentos del mercado con necesidades muy distintas. Por lo tanto hay que concentrarse en uno solo -se le debe estudiar a fondo para darle respuestas acordes con sus intereses. Hay que consentir la marca. No se puede ser avaro con las inversiones en la marca. Si se piensa excesivamente en el ‘P y G’ y no se le asignan amplios recursos a la construcción de una buena marca, el ‘P y G’ en el mediano y largo plazo nunca podrá ser satisfactorio. La gente es la clave.’*⁵¹

En el orden de ideas no es solo pensar en el cliente si no que los empleados de la organización reflejen una buena gestión interna, y agreguen valor con el servicio, para que los clientes se fidelicen con la marca. Siendo congruentes con las otras variables la empresa demuestra que en la variable de mercadeo tienen un foco claro, ya que se concentran en un solo segmento pero lo hacen bien, y hacen inversiones para que las buenas prácticas estén en un mejoramiento continuo lo que permite que el cliente siempre reciba cosas innovadoras y mejores.

2.2.2. Finanzas

Las Finanzas en Crepes & Waffles a través de los años ha tenido un manejo adecuado manteniéndose saludable y con un sólido manejo financiero, actualmente enfrenta retos en esta área por su expansión por medio de el ingreso a mercados nacionales y extranjeros. Pero la compañía en términos generales ha tenido un crecimiento continuo y sostenido, evidenciado por un buen posicionamiento en el mercado.

Como herramientas de perdurabilidad la compañía tiene una adecuada dirección y gestión financiera manteniéndola líder en el sector, Expendio a la mesa de

⁵¹ Ver Articulo, *La receta del éxito Crepes & Waffles*, 2010 (barra, 2006)

comidas preparadas en restaurantes y al subsector Empresas y organizaciones del sector de expendio de alimentos y bebidas.

Crecimiento potencial Sostenible

Para Richard Pascale (2001), el crecimiento potencial sostenible, en la mayoría de los casos está ligado a una variedad de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero como lo dice este autor siempre hay oleaje.⁵² Crepes & Waffles con el transcurrir de los años y la vertiginosidad del mercado ha ido incrementando su crecimiento de forma sostenible, sin dejar atrás que esta nueva época de cambios inesperados y rápidos con nuevos desafíos está obligando a las empresas colombianas a tomar decisiones emergentes, puesto que la competencia no solo es con empresas nacionales sino también extranjeras, con el flujo de capitales y la dificultad de mantener o retener el talento humano dificulta aún más la tarea de las empresas colombianas. Sumado a esto las tecnologías cambiantes están obligando a las empresas a mantenerse a la vanguardia y estar preparadas para el cambio, lo cual implica disponer de su organización para una renovación constante.

El crecimiento potencial sostenible se relaciona con una buena gestión al cambio y Crepes & Waffles es un claro reflejo de este proceso. Para comprender el comportamiento que ha tenido la compañía se trae a contexto al señor Richard Pascale (1991), el cual expone que: *“... no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y*

⁵²Ver, Richard Tanner Pascale, "Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead" Touchstone Books, 1991

*poder estar así siempre a la vanguardia.*⁵³. Sumado a lo anterior, existe una percepción por parte de la dirección de Crepes & Waffles, la cual se basa en argumentos que justifiquen el cambio en la empresa sin perder el foco de la estrategia o la esencia como la llama el señor Macia.

Para el caso objeto de estudio, se evidenció que las directivas, enfrentaron varias crisis que los dejaron en posiciones de peligro, donde una toma de decisión acertada era decisiva en el crecimiento de la empresa. Crepes & Waffles enfrentó la época del racionamiento durante el mandato del presidente Cesar Gaviria (1990-1994), donde *les tocaba calentar con velas la comida en samovares*⁵⁴ *con alcohol y algodón, también les toco la crisis financiera cuando estaba el grupo Gran colombiano (conformado por empresas en ese entonces como el Banco de Colombia, Pronta, Cine Colombia entre otras entidades) y el tema de las captadoras de ahorro no autorizadas por la Superintendencia Bancaria, los auto préstamos y compra de títulos valores*⁵⁵.

Fueron momentos muy difíciles, sobre todo financieramente, comenta el empresario.-Así desde el año de 1980 tuvieron días de trabajo en donde vendían \$2.000 o \$2.500 pesos diarios, pero lo importante fue que no perdieron el rumbo, como lo cita el empresario. Esto lo relacionaron con un factor clave del crecimiento potencial sostenible, es identificar qué es “crisis”, cuando hay faltantes y cuando sobrantes en la empresa para administrar adecuadamente.

Para ejemplificar lo planteado anteriormente se tomó “*El modelo de la Organización Industrial de los rendimientos superiores al promedio*”⁵⁶, que presenta cuatro supuestos básicos los cuales brindan una mejor representación de

⁵³ Ver, Richard Tanner Pascale, "Managing on the Edge: How the Smartest Companies Use Conflict to Stay Ahead" Touchstone Books, 1991

⁵⁴ Ver, Diccionario de la lengua Española, definiciones, recuperado el 4 de abril de 2012, de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=samovar

⁵⁵ Para ampliar, Los beneficios de la lealtad. (23 de Julio de 2011). *Revista Semana* .

⁵⁶ Tomado de: R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson ,Administracion estratégica y Competitividad. Learning editores (2004)

las decisiones y comportamientos que tuvo que tomar la compañía. Además, son herramientas que ayudan a incrementar la perdurabilidad en una organización.

- a) El primero, nos dice que el entorno externo ejerce presiones e impone restricciones que determinan cuales son las estrategias que producirán rendimientos superiores al promedio.
- b) En segundo lugar, hace referencia a que casi todas las empresas que compiten en una industria, o dentro de cierto sector de la misma, controlan recursos de importancia estratégica muy parecidos y aplican estrategias similares en razón de esos recursos, como se ve reflejado en el portafolio de productos que ofrece Crepes & Waffles, el cual busca siempre innovación en sus sabores para así sorprender a sus clientes.
- c) El tercer, habla sobre que los recursos empleados para implementar las estrategias tienen una enorme movilidad entre empresas, por lo cual las diferencias entre recursos que pudieran existir entre ellas no durarían mucho tiempo. Aspecto de suma importancia porque refleja que su diferenciación esta dentro de la organización y no solo en sus productos; basados en la visión que tiene el señor Macia la “dignidad humana” de la que nos hablo es una base para que la empresa funcione como un todo, sinérgicamente, y así los diferentes departamentos estén entrelazados trabajando con una misma visión y no como pasa en diferentes empresas donde entre departamentos existe rivalidad.
- d) El cuarto y último, supone que las personas que toman las decisiones en las organizaciones son seres racionales, interesados en actuar para mayor provecho de la empresa, cómo demuestran sus comportamientos para maximizar las utilidades de la misma.⁵⁷ Sin embargo el pensamiento basado en utilidades puede distorsionar su visión de lo que la empresa es en esencia perdiendo su rumbo, puesto que como ser humano está expuesto a equivocarse y es acá en donde el crecimiento sostenible se ve vulnerado sino

⁵⁷ Para ampliar, Sachithra Hemachandra, **Thomas** Kollar, Nicholas Roy and **Seth** Teller, Following ... pp. 28-31, McGraw-Hill, January 2010, New York, NY (ISBN 0071639284)

se tiene una estrategia clara que lo guie de vuelta al foco del que hemos hablado durante este proyecto.

2.2.3 Gestión Humana

La importancia de la buena gestión humana en Crepes & Waffles es para los empresarios la clave, dado que sus platos son el reflejo de la satisfacción de sus empleadas por trabajar en la organización; esto hace que cada persona de la compañía trabaje como si la empresa fuera suya. Con incentivos y buen trato la identidad organizacional se siente en cada persona que trabaja en oficinas y restaurantes. Este es uno de los pilares más importantes para Crepes & Waffles. Darle oportunidad a cada persona es la clave según, el empresario.

Crepes & Waffles tiene convenios con la fiduciaria caja social para ofrecer créditos de vivienda a sus empleados sin ningún interés. Así con esta ayuda ya hay 500 trabajadoras con casa propia, para la empresa la felicidad de sus empleados es importante y sirve para reflejar amor desde las prácticas a la mesa.

La gestión humana se relaciona con la calidad en Crepes & Waffles e involucra calidad humana ya que para la empresa si no existe no puede haber calidad de producto.

El enfoque social que tiene la gestión humana de la compañía ha hecho que Crepes & Waffles resalte entre las demás empresas colombianas en varias ocasiones. El enfoque hacia madres cabeza de familia hace que resalte su labor por mejorar la calidad de vida de los colombianos.

Una de las razones principales por la cual la empresa contrata madres cabeza de familia, es porque los empresarios confían en la responsabilidad que tiene una mujer cabeza de familia, de sacar su hogar adelante, y consideran que en la

preparación de alimentos es esencial ese toque de afecto que solo las madres pueden poner.

Para Crepes & Waffles, la salud de cada uno de sus empleados es una de sus mayores preocupaciones, por ello cuentan con planes de medicina pre pagada para cada uno, planes de descuentos en odontología, subsidios funerarios y medicina a domicilio. Además de esto, cada 3 meses cada empleado va a talleres de psicología en los que aprenden a manejar sus sentimientos, controlar situaciones como maltratos, drogadicción, y crisis para luego expresar cada cosa en obras de arte con las que se adornan cada uno de los pasillos de las oficinas de la empresa.

2.2.4 Procesos

Para el análisis de una buena gestión de un negocio es importante tener en cuenta 3 diferentes factores, que sea cual sea el modelo que aplique una organización tiene que cumplir estas metas:

La rentabilidad del negocio, para Crepes & Waffles y para todas las empresas es claro este componente, pero para esta organización es más bien una añadidura que viene de hacer las cosas bien, adicionalmente la empresa cuenta con tecnología de punta que optimiza cada parte de la cadena productiva, y reduce la obtención de desperdicios. Maquinaria italiana para los Helados, y cocinas industriales hacen parte del éxito de la compañía.

La realización eficaz de las tareas cotidianas, el esfuerzo de los directivos por tener bien a sus empleados hace que ellos se esfuercen por mantener su empresa funcionando sin interrupción, así como cuidar sus clientes, sus instalaciones, y sobre todo hacer cada labor del día con amor y dedicación. Los incentivos que maneja la organización sirven de mucha ayuda para que cada empleado se esmere en ser el empleado del mes.

La satisfacción del cliente, se basa en la calidad de cada proceso, que se representa al final de la cadena en cada plato de Crepes & Waffles. Para esto la empresa tiene diseñada toda una política de calidad. La política de calidad de los productos la define el empresario como 'La calidad humana es igual a la calidad del producto' por lo tanto se trata de llenar de conocimiento el pensamiento de sensaciones al alma, de alegría al corazón, y de sabores al paladar.

Las materias primas usadas por la compañía le dan una ventaja competitiva frente a otros competidores, ya que tienen fidelización con sus proveedores los cuales hacen que los "raw materials" (materia prima) sean exclusivos para la empresa y que estén dentro de los más altos estándares de calidad, facilitando a la empresa el proceso de ofrecer un producto de calidad.

Además, la empresa tiene una política de mejoramiento, innovación, y sobre todo de vender alimentos sanos y frescos. Lo cual hace que comer en Crepes & Waffles sea confiable, excelente y sobre todo una alternativa para alimentarse sanamente.

2.2.5 Internacionalización

La empresa Crepes & Waffles es una compañía que está en continua expansión teniendo más de 56 puntos en Colombia está presente en 8 países mas donde vende más que un alimento una experiencia, uno de sus Fuertes es adaptarse a las necesidades de cada país al que llega, es por esto que en el momento de insertarse en un nuevo mercado utiliza materias primas del sitio donde llega y crea una nueva línea de recetas y platos dirigidos al mercado en el que este. Igualmente la empresa aplica sus modelos de gestión humana en cada país que llega, empleando en un 95% a mujeres cabeza de familia. Ayudando a cada empleado a crecer personalmente como en el caso de Colombia.

La empresa entra al mercado estableciendo un centro de distribución de donde se abastece a cada uno de los puntos de venta, para esto la empresa concilia proveedores nacionales, para los alimentos y continúa usando materias primas italianas para sus helados. Parte del éxito de los helados es la calidad de las materias primas, las cuales son procesadas por la maquinaria de alta tecnología ubicada en los centros de distribución de cada país.

La idea de la expansión de la empresa es una oportunidad para crecer y para llevar más que nuevos platos, nuevas experiencias a los comensales y a todas las personas que se sienten atraídas por sus platos.

3. Conclusiones

Las conclusiones de esta tesis de grado mostraron un papel fundamental con respecto a la identidad organizacional en la empresa. Este aspecto es parte esencial del sentido de pertenencia que se crea en los corazones, haciéndolos sentir como en su propio hogar. Se destacó la misión de la compañía a la cual se le dedicó bastante tiempo y esfuerzo para obtener congruencia de lo que es hoy en día y representa Crepes & Waffles.

La misión de la empresa con relación al trabajo realizado a través de los años evidenció coherencia, puesto que los diferentes estudios realizados demuestran que sí despiertan admiración en cada cliente por servir arte-sano con amor y alegría a precios razonables.

Se encuentra que la compañía esta perfilada como líder en lo que realiza, supliendo las necesidades del cliente y de los trabajadores, demostrando su desempeño como una empresa saludable y perdurable.

Se evidencia fuerte relación de la dirección estratégica con la misión y visión de la compañía, lo que más claramente se nombro antes como “mantener el foco”, es una fuerte razón de perdurabilidad en Crepes & Waffles.

La compañía centra su objetivo o foco en 3 elementos claves; calidad, sabor y nutrición, dentro de los cuales plantean las diferentes estrategias de producto. Estos 3 elementos reflejan el compromiso de la empresa por mantener siempre una imagen y un nivel de estándares internacionales brindando confianza y seguridad en los clientes a la hora de consumir un plato. Además, un plus que destacamos como factor estratégico es la comunicación que busca siempre reflejar la empresa hacia sus trabajadores y clientes, por medio de un lenguaje afectivo donde se resalta el amor, la pasión por hacer las cosas y la nutrición como arte sano. Estos elementos bien organizados y enfocados, la diferencian de la competencia, generando fuertes lazos y reconocimiento, reflejando la importancia y el respeto para con sus clientes y trabajadores.

Se identifica un amplio aporte de la compañía hacia el recurso humano, el cual es un eslabón en la cadena de valor de la organización demasiado importante, puesto que la relación entre empresa-trabajador es buena, existe comunicación y escucha, inducciones para el crecimiento personal y talleres para descargar las malas energías y el estrés laboral que se produce por el alto ritmo que maneja la compañía. Sumado a esto están los incentivos económicos y las facilidades que brinda la compañía para que los empleados puedan optar por sus bienes propios.

El ambiente laboral de esta empresa es poco inusual, aunque como en todo existen excepciones, pero en nuestra investigación observamos el compromiso por parte de los empleados, aspecto fundamental para mantener el foco de la organización y generar sinergia entre los diferentes departamentos creando el

complemento perfecto para hacer que la organización crezca y perdure en el tiempo.

4. Recomendaciones.

El análisis en este proyecto arroja conceptos a tener en cuenta como:

La innovación es parte fundamental de la diferenciación de la compañía, pero siempre hay que tener presente el no improvisar, puesto que se tiende a confundir estas herramientas, mal interpretando las tendencias del mercado induciendo a errores y desenfocándose.

- La globalización y los diferentes tratados que se están llevando a cabo en el país pueden ser factores de confusión debido a la variación que se generara entre los precios del mercado nacional y los de los productos que penetraran el mercado. Esto puede desviar las estrategias de la compañía por cuestiones de costo-beneficio, pero es importante tener siempre presente, como lo ha venido haciendo la compañía con *calidad y el arto sano*.
- Respecto a los tratados se evidencia cómo se ampliará el mercado nacional con la comida fusión, por así denominar a las diferentes mezclas de culturas y costumbres que se reflejaran en los platos y restaurantes que llegaran. Sin embargo, por los cambios que se darán en el sector para afrontar la competencia se puede caer en el error de expandir el portafolio de productos a tal manera que puede llegarse a perder la razón de ser de la compañía.
- Crepes & Waffles ha logrado mantener un equilibrio dinámico excepcional, sin embargo, una recomendación que se haría sería el mantener la sinergia entre sus diferentes departamentos para que la empresa siga funcionando como un todo, en donde sus empleados miran en el mismo sentido de la compañía para así seguir logrando y cumpliendo objetivos. Finalmente, el aprendizaje que dejó la realización de esta investigación, abriendo el conocimiento respecto al sector, para poder en un futuro interpretar más

fácilmente los cambios y fenómenos producidos en el ámbito empresarial que pueden aparentar la perdurabilidad en una compañía.

Bibliografía

BUITRAGO, L. (2010). *Comunicacion Personal*. Bogota.

JAMES C. Collins, J. I. (2003). *Empresas Que Perduran: Principios Exitosos de Companias Triunfadoras*. Norma.

Administracion, F. d. (2003). Modelo para que las empresas vivan más tiempo . *Programa de divulgacion cientifica* , 4-15.

Perdurabilidad, E. e. (2010). *Proyecto Vida y muerte empresarial*. Bogota: Urosario.

MACIA E. (Noviembre de 2011). Empresario Dueño de Crepes & Waffles.

UNCOMA, F. d. (2009). *Universidad Nacional de Comahue*. Recuperado el 10 de octubre de 2011, de [Http://faciasweb.uncoma.edu.ar/academica/materias/morfo/ARCHIVOPDF2/UNIDAD3/1-Unidad#-Homeostasis_Agua%20corporal.pdf](http://faciasweb.uncoma.edu.ar/academica/materias/morfo/ARCHIVOPDF2/UNIDAD3/1-Unidad#-Homeostasis_Agua%20corporal.pdf)

Homeopsinetologia, A. I. (s.f.). *Asociacion internacional de homeopsinetologia*. Recuperado el 12 de 10 de 2011, de <http://www.asih.com/>

Waffles, C. &. (s.f.). *Crepes & Waffles* . Recuperado el 10 de febrero de 2012, de Crepes & Waffles: <http://www.crepesywaffles.com>

GARCIA, S. *Introducción a la economía de la empresa* . Buenos aires: Diaz de Santos.

Identity, T. U. (2006). *Los recursos humanos*. Recuperado el 12 de Febrero de 2012, de Los recursos humanos.com: <http://www.losrecursoshumanos.com>

Los beneficios de la lealtad. (23 de Julio de 2011). *Revista Semana* .

CHIAVENATO. (1989). *Introduccion a la teoria general de la administracion*. Mexico DF: Mc. Graw Hill.

La Barra, L. (2006). La receta del exito Crepes & Waffles. *Revista la barra* , 5.

Divulgación Científica.

Fontecha M. Margarita. *Un menú de gran calidad*. Bogotá, Colombia. 29 de Agosto de 2008. MisionPyme.com Su herramienta de gestión empresarial. 20 de Abril 2012. {<http://www.misionpyme.com/cms/content/view/77/94/>}

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (Online). Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Lineamientos de la línea de investigación en Pensamiento Estratégico. Disponible en <http://www.urosario.edu.co/Administracion/ur/Investigacion/Centro-de-Estudios->

RESTREPO P, Luis F. (RIVERA, Hugo). ¿Por qué la convergencia estratégica puede originar la mortalidad empresarial? Universidad Empresa. Bogotá. Diciembre de 2005.

RESTREPO P, Luis F. (RIVERA, Hugo). Análisis Estructural de Sectores Estratégicos. Segunda Edición corregida y mejorada. Colección Lecciones. Facultad de Administración Universidad del Rosario Editorial. 2008

RIVERA R, Hugo A. Éxito, y fracaso. Documento de investigación No. 73. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Editorial Universidad del Rosario. Bogotá D.C. Septiembre 2010

RIVERA R, Hugo A. La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa. Revista EOS No. 1. Septiembre – Diciembre de 2007.

Anexos

Anexo 1: Encuesta de Perdurabilidad.

Empresa que Evalua:

Cargo Actual:

Edad: Años

Tiempo que lleva relacionado con la empresa Años

Indique en que sector ha trabajado más tiempo :

Si su respuesta fue otro indique cual

Grupo de Interes:

Si su respuesta fue otro indique cual

Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO, eligiendo una sola alternativa

N°	Pregunta	Totalmente en Desacuerdo	En Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente De Acuerdo	Observación
1	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
3	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>
5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="text"/>

6	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
7	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
8	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
11	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
12	Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
13	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
14	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
15	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
16	La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
17	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
18	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
19	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
20	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
21	EL reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
22	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
24	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO COMO DIRECTOR, eligiendo una sola alternativa

N°	Pregunta	Nunca	Casi Nunca	A Veces	Con Frecuencia	Siempre	Observación
25	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
26	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
27	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
28	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
29	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
30	Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
31	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
32	La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
33	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
35	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
36	Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

37	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
38	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
39	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
40	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
41	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas. en su gestión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
42	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su sector.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
43	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
45	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
46	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
47	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	