

**Diagnóstico y diseño organizacional del departamento de mercadeo
de una empresa franquiciada del sector de alimentos en la ciudad de
Medellín**

Presentado por:

Verónica Arango Henao

Asesora: Claudia Janeth Gómez David

Trabajo de Grado presentado Trabajo de Grado presentado para optar al
título de Administrador de Empresas Administrador de Empresas



Universidad de Medellín
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Administración de Empresas Administración de Empresas
Medellín, Colombia Medellín, Colombia
2020

Dedicatoria

Para todas las personas que me impulsan a ser cada vez mejor. Especialmente mis papas.
Todo este esfuerzo es para que estén cada vez más orgullosos de mí.

Agradecimientos

A mis papas por apoyarme en todos los caminos que he decidido recorrer. Y para ti lindis, por ser ese apoyo constante en todo este proceso.

Tabla de Contenido

1. Planteamiento del problema.....	10
1.1 Antecedentes	10
1.2 Justificación	16
1.3 Metodología	18
Fase 1: Identificar el tema de investigación:	19
Fase 2: Estado del Arte:.....	19
Fase 3: Definir pregunta de investigación:	19
Fase 4: Definición de Instrumentos y herramienta de análisis	20
Fase 5: Recolectar información:	20
Fase 6: Analizar información:	20
Fase 7: Recopilación de información:	20
1.4 Objetivos de la investigación	21
Objetivo General:	21
Objetivos específicos:.....	21
1.5 Estructura del informe.....	21
2. Estado del arte.....	22
2.1 Estructura organizacional.....	22
2.1.1 Definición de estructura organizacional	22
2.1.2 Elementos de la estructura organizacional.....	23
2.2 Diseño organizacional.....	26
2.2.1 Definición de diseño organizacional.....	26
2.2.1 Evolución de teorías de diseño organizacional.....	27
2.2.3 Enfoques de diseño organizacional.....	27

3. Pregunta de investigación	33
4. Técnicas e instrumentos de análisis	34
5. Aplicación y análisis de resultados	36
5.1 Fase de Divergencia.....	36
5.2. Grupos de interés departamento de mercadeo Kinco SAS	41
5.3 Objetivo y variables de los departamentos de mercadeos	42
5.4. Funciones y tareas del departamento de mercadeo.....	43
5.5 Diseño de matriz de Priorización de Necesidades	45
5.6 Análisis de resultados Matriz de Priorización.	50
5.7 Matriz DOFA.....	53
6. Diseño Estructura Organizacional Departamento de Mercadeo Kinco SAS.....	59
6.1 Descripción del área <i>Brand management</i>	61
Productos <i>Brand management</i>	61
6.2 Descripción del área Identidad de marca.....	73
6.3 Descripción del área <i>Trade Marketing</i>	75
Productos <i>Trade Marketing</i>	75
6.4 Organigrama departamento de mercadeo Kinco SAS	79
Conclusiones	83
Referencias.....	86

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de Kinco SAS (realización propia).....	13
Figura 2. Metodología de investigación.....	19
Figura 3. Metodología del Diamante (Adaptación Design Council)	35
Figura 4. Nuevo enfoque departamentos de mercadeo	37
Figura 5. Estructura organizacional actual Mcdonald's (Adaptada Pozzi, 2015).....	38
Figura 6. Nueva Estructura organizacional actual Mcdonald's (Adaptada Pozzi, 2015)	38
Figura 7. Distribución de tareas de departamento de mercadeo	52
Figura 8. Relación funciones del departamento con las competencias distintivas	57
Figura 9. Relaciones entre funciones del departamento y factores críticos de éxito	58
Figura 10. Nuevas áreas del departamento	61
Figura 11. Distribución de tareas del departamento por área	63
Figura 12. Resumen producto: Plan estratégico	65
Figura 13. Resumen producto: Diseño y ejecución del plan de Comunicación de marca.....	66
Figura 14. Resumen producto: Estrategia de Pricing.....	67
Figura 15. Resumen producto: Calendario y ejecución de Promociones Nacionales.....	68
Figura 16. <i>Resumen producto: Calendario Lanzamiento de nuevos productos</i>	70
Figura 17. Resumen producto: Fondo de Mercadeo	71
Figura 18. Resumen producto: Relacionamiento con Aliados Estratégicos	72
Figura 19. Resumen producto: Informe de Ventas y Resultados para Alta Dirección	73
Figura 20. Resumen producto: Merchandising y Paterial POP	75
Figura 21. Resumen producto: Análisis del Entorno de los Restaurantes	77
Figura 22. Resumen producto: Desarrollo de Estrategias de venta	78
Figura 23. Resumen producto: Análisis de Competencia	79
Figura 24. Nuevo Organigrama	81

Lista de tablas

Tabla 1. Resumen de diseños de estructuras organizacionales.....	31
Tabla 2. Calificación de grupos de interés.....	49
Tabla 3. Priorización de tareas.....	50
Tabla 4. Tareas del segundo cuartil.....	52
Tabla 5. Tareas del tercer cuartil.....	53
Tabla 6. Tareas del cuarto cuartil.....	53

Resumen

El mercado de la comida rápida en Colombia representa alrededor de 3,6 billones de pesos, siendo el segmento de hamburguesas el más importante con 1,7 billones de ventas al año y con un crecimiento a una media del 4% anual. Para responder en este mercado tan competitivo, es necesario que las empresas, hagan uso de las diferentes herramientas que permitan optimizar sus recursos y cumplir sus objetivos. En este orden de ideas, este trabajo pretende establecer la estructura organizacional de una empresa franquiciada de hamburguesas, centrándose en el diseño organizacional adecuado para el departamento de mercadeo. El desarrollo del diseño se realizó aplicando el Método de Diamante, el cual permitió a través de una estrategia divergente y convergente, la investigación de los procesos internos de la compañía y el análisis de la industria para la definición de la estructura que mejor se adaptara a las necesidades de la empresa. Finalmente, el proceso de investigación permitió redefinir las áreas de trabajo del departamento de mercadeo en tres: *Brand management*, *Trade Marketing* e Identidad de marca. Así mismo, se definieron los entregables y los mecanismos de cada uno de los procesos, asociados para cada una de las áreas de mercadeo. Esto permitió el desarrollo de una estructura de tipo horizontal, que permitirá potencializar las capacidades del departamento de mercadeo.

Palabras clave: Diseño organizacional, departamento de mercadeo, método de Diamante, *Brand management*, *Trade -marketing*, Identidad de marca, “*glocal*”.

Abstract

The fast food market represents around 3.6 trillion pesos, where the burger segment is the most important with 1.7 trillion sales per year and an average growth of 4% each year. To race in this competitive market, it is necessary to use different tools to optimise resources for meeting the company goals. In this connection, this work pretends to define the organisational structure for a franchised burger company, centred in the organisational design for the marketing department. This development was performed by applying the Diamond Method, which allowed a divergent and convergent strategy, the research of the internal processes of the company and the analysis of the industry for the definition of the structure that best suits the needs of the company. Finally, the research process allowed redefining the marketing' areas of the company: *Brand Management*, *Trade Marketing* and *Brand identity*. Likewise, the deliverables and the control's mechanism for each of the process were also defined. This allowed the development of a horizontal structure, which enabled the marketing department's capabilities to be enhanced.

Keywords: Organisational design, marketing department, diamond method, Brand Management, Trade Marketing, Brand Identity, “glocal”.

1. Planteamiento del problema

1.1 Antecedentes

En Colombia el sector de *food service* representa unas ventas anuales de 3.6 billones de pesos y más de un millón de empleos, siendo el segmento de hamburguesas el más importante con 1.7 billones de ventas al año (Ardila, 2014).

A pesar de que el sector de hamburguesas, es un sector con un gran número de competidores, el cual, acorde con los estudios de Guevara (2018), cuenta actualmente con un total de 1.400 establecimientos en el país, número que se proyecta ascienda a 1.529 para 2021; las ventas del sector se encuentran altamente concentradas. Es así como el 50 % de las ventas pertenecen a las dos principales cadenas de hamburguesas a nivel nacional: McDonald's, con un 25,7 % de participación y El Corral con un 24,9 % respectivamente. En cuarto lugar y muy alejado de sus competidores está Burger King, con una participación del 5,1 % de las ventas.

Burger King es una cadena de hamburguesas estadounidense fundada en el año 1954 que tiene como misión vender hamburguesas fabricadas con 100 % carne de res a la parrilla e ingredientes siempre frescos. Actualmente es la segunda franquicia de comida rápida más importante a nivel mundial con 16.000 restaurantes en 100 países alrededor del mundo.

En la región de Latinoamérica cuenta con aproximadamente 1250 restaurantes en más de 29 países, siendo Colombia uno de los mercados de mayor potencial de la región con 17 puntos de venta y una proyección de capacidad de hasta 100 restaurantes.

La marca llegó a Colombia en el año 2008 por medio de la franquicia Kinco SAS, la cual tenía como principales accionistas a Fondo Escala Capital y Promotora (empresas dedicadas a la gestión de fondos y apoyo estratégico a empresas colombianas). Con el apoyo de estos dos fondos de inversión Kinco SAS elaboró un plan de expansión agresivo que proyectaba la apertura de 100 restaurantes en el país entre los años 2008 y 2015.

En el año 2014 cuando la marca ya contaba con 23 locales a nivel nacional, la empresa enfrentó graves problemas de liquidez y tuvo que adherirse a un proceso de reorganización financiera estipulado por la Ley 1116 del 2006¹ como consecuencia del incremento en la tasa de cambio y su impacto en la estructura de costos de la organización.

Durante los años 2014 y 2016, la empresa diseñó e implementó un proceso de ajuste estratégico y operacional que tuvo como objetivo mejorar la solvencia financiera y generar una mayor eficiencia operativa, que le permitiera a la compañía retomar el camino de crecimiento en el mercado colombiano. Algunos de los cambios más importantes realizados en el ajuste estratégico fueron:

- *Disminución de la vulnerabilidad a la tasa de cambio:* En el 2014 la empresa contaba un 80 % de insumos de proveedores internacionales, lo que la convertía en una

¹ Ley del Régimen de Insolvencia. La ley 1116 del 2006 de la República de Colombia, en su artículo XX estipula que esta ley tiene como objetivo la protección y recuperación de las empresas a través de un proceso de estructuración operacional, administrativa y financiera que les permita responder todas sus obligaciones.

compañía muy vulnerable a la variación en la tasa de cambio. Para contrarrestar esta amenaza se optó por trabajar de la mano de proveedores locales para adquirir los principales insumos que requiere la compañía, tales como: pan, carne, y papas. Esta medida permitió que en la actualidad solo el 20 % de los insumos, que utiliza la compañía sean importados.

- *Cierre de restaurantes que quitan valor:* para afrontar la crisis, la compañía decidió revisar su cadena de valor y concentrarse solo en aquellos establecimientos que tienen potencial de aportar significativamente al incremento de valor de la organización. Por esta razón se decidió cerrar cuatro puntos de venta a nivel nacional, los cuales generaban pérdidas operacionales y que afectaban la operación de la compañía.
- *Búsqueda de inversión extranjera:* Con apoyo de la casa matriz de Burger King, Kinco SAS empezó la búsqueda de un inversionista extranjero que le permitiera a la compañía tener mayor liquidez para establecer acuerdos de pagos con sus acreedores y además retomar el plan de expansión en el país.

Estas decisiones estratégicas permitieron que después de dos años de acogerse a la ley de insolvencia, Kinco SAS llegará a un acuerdo final de pagos con sus acreedores el cual estará vigente hasta el año 2031 y que le permitirá a la empresa seguir con sus operaciones a nivel nacional.

Adicionalmente y, gracias a la mejora en ventas y en las utilidades operativas logradas, a mediados del 2017, Kinco SAS fue comprada por Burger King Costa Rica, empresa que llegó con el objetivo de retomar el plan de expansión en Colombia y abrir más de 80 puntos de venta en los siguientes cinco años de operación.

Este plan de expansión que inició en el año 2018, tiene como referente principal el departamento de Antioquia, concretamente los municipios que conforman el llamado Valle de Aburrá (Barbosa, Girardota, Copacabana, Bello, Medellín, Envigado, Itagüí, Sabaneta, La Estrella y Caldas). En esta zona se abrieron seis restaurantes, en 2019 se han abierto tres puntos de venta y ya para el año 2020 se espera abrir 10 restaurantes nuevos en diferentes ciudades del país tales como Cartagena, Barranquilla, Cali y Bogotá.

La compañía, gracias a las recientes aperturas de establecimientos ha vinculado un número importante de empleados, los cuales, actualmente, ascienden a 250, cifra que permite clasificar la compañía, acorde con la ley colombiana (ley 905 del 2004) como una empresa grande dentro del mercado.

A pesar del agresivo plan de expansión en el que se embarcó la compañía y, de las importantes transformaciones que ha tenido la operación como consecuencia de cambio estratégico, la compañía no ha realizado ningún ajuste en su estructura organizacional, y conserva la antigua estructura funcional con la que ha trabajado desde el momento de su fundación hace 10 años; lo cual ha ocasionado problemas de eficiencia, coordinación y en algunas ocasiones de control de las operaciones.

Como se puede observar en la Figura 1, Kinco SAS tiene una estructura funcional donde el equipo de trabajo se agrupa en seis departamentos que se coordinan desde la oficina central en Medellín y subordinados todos de la gerencia general. Una de las características de esta estructura, el funcionamiento del departamento de Operaciones, el cual se encarga de toda la

operación de los puntos de venta a nivel nacional; este departamento a diferencia de los demás, tiene una estructura matricial en el que las funciones están distribuidas por regiones geográficas, acorde a la ubicación de los puntos de venta. En este sentido el departamento cuenta con personal en las diferentes ciudades donde tiene presencia la marca, los cuales están asignados para la ejecución de diversas funciones requeridas para la eficaz operación de los restaurantes tales como: mantenimiento y entrenamiento.

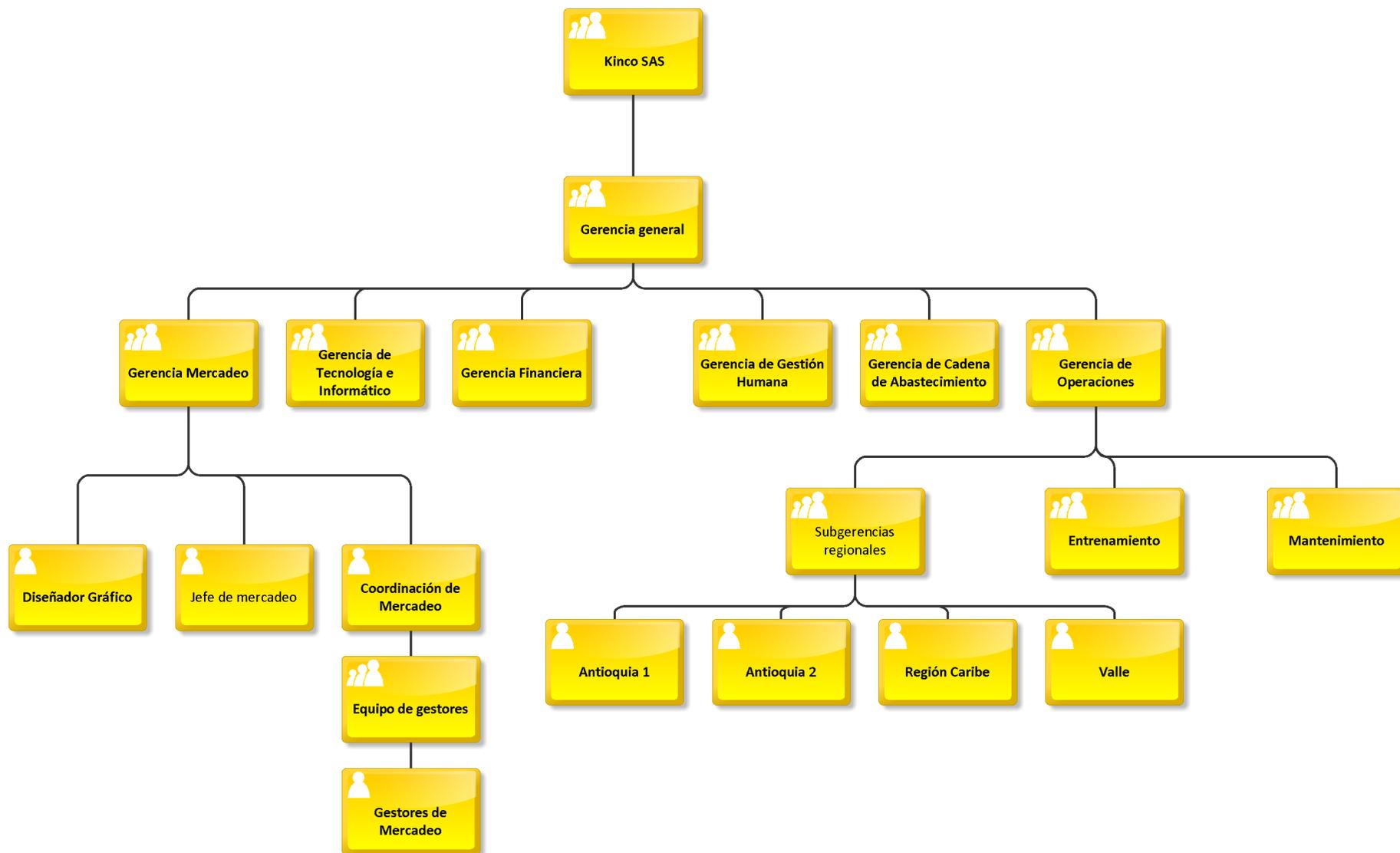


Figura 1. Organigrama de Kinco SAS (realización propia)

Esta estructura le permite al departamento de operaciones obtener mejores resultados, además de generar mayores demandas de trabajo y de velocidad de respuesta en las otras áreas de la organización. Así mismo, este diseño organizacional posibilita un mayor control de las operaciones, lo que se evidencia en la capacidad del área de tener una supervisión continua del trabajo de todos los empleados a nivel nacional, logrando así una excelencia operativa que los ubica entre los mejores calificados, por la casa matriz, en la región de Latinoamérica en términos de operatividad y servicio en los restaurantes. Finalmente, la estructura tiene la ventaja de especializarse en funciones críticas para la operación como lo son, entrenamiento y mantenimiento, lo que genera que el departamento tenga una mayor capacidad de adaptación y respuesta a los desafíos que se enfrentan en el día a día de los más de 17 puntos de venta a nivel nacional.

Los problemas del departamento de Operaciones empiezan a evidenciarse cuando se requiere información o apoyo de otros departamentos claves de la organización, especialmente en las relaciones con el departamento de mercadeo y la cadena de abastecimiento, ya que, a diferencia del departamento de Operaciones, estas áreas están completamente centralizadas en Medellín, no tienen personal de apoyo en las áreas geográficas y en consecuencia, no tienen la capacidad para responder con la velocidad y efectividad requerida en el departamento de Operaciones. La estructura de los demás departamentos se caracteriza por la rigidez en el flujo de comunicación y el proceso de toma de decisiones y la poca capacidad de adaptación a las demandas cambiantes del mercado, lo cual repercute en indicadores de resultados negativos, afecta las ventas y ocasiona problemas de abastecimiento que operaciones tiene que intentar solucionar por su cuenta, en tanto obtiene respuesta de estos departamentos.

Estos problemas de coordinación entre las diferentes áreas claves de la organización, muy comunes en las estructuras funcionales, tienen consecuencias directas en el desempeño de la compañía, especialmente en el sector de comidas rápidas, en el cual los tiempos de operación son determinantes y dónde se necesita que la comunicación entre las diferentes áreas sea oportuna, permanente y de calidad para el logro de los resultados (Daft, 2011).

Tomando lo anterior en cuenta, y haciendo un análisis más detallado de las necesidades de la organización, se pudo establecer que el departamento de mercadeo de Kinco SAS, es uno de los departamentos que está experimentando mayores problemas para afrontar los retos derivados de la etapa de expansión en la que se ha embarcado la compañía. Esta conclusión es el resultado de un diagnóstico que revela el alto nivel de centralización en la toma de decisiones, las dificultades en la asignación de personal (actualmente el departamento cuenta con solo tres funcionarios para desarrollar todas las funciones del área y para todo el país) y las demoras en las respuestas otorgadas al área de operaciones; lo que ha repercutido en la capacidad y calidad de las respuestas frente a las necesidades de otros departamentos de la compañía así como ante los desafíos del entorno. En términos generales se pueden identificar en el departamento algunas de las señales de deficiencia estructural, presentadas por Richard Daft (2011), en su texto sobre teoría y diseño organizacional, a saber:

- Retraso o falta de calidad en la toma de decisiones: El departamento de mercadeo se encuentra sobrecargado de funciones y actividades; por lo cual no se dispone del tiempo adecuado para analizar la abundante cantidad de información disponible así como para

una correcta toma de decisiones, a lo cual se suma que, en muchos temas, el proceso decisorio se encuentra centralizado en la gerencia general lo que afecta la ejecución de las actividades y genera, en consecuencia, retrasos y pérdida de oportunidades para el área.

- El departamento no responde de modo innovador a un entorno cambiante: No existe un canal adecuado de comunicación entre mercadeo y los diferentes departamentos de la organización, los cuales poseen información valiosa para conocer el entorno actual de la compañía e interpretar tendencias, así como para generar ideas innovadoras para la organización. Además, la falta de recursos de personal en el departamento de mercadeo ha limitado la capacidad de adelantar estudios permanentes sobre el entorno, los clientes y demás agentes del mercado que le permitan diseñar una estrategia innovadora para la organización.
- Disminuye el desempeño de los empleados o no se alcanzan las metas: un problema estructura muy importante del departamento de mercadeo, es que éste carece de indicadores de gestión, por lo que el equipo de colaboradores no tiene claro cuáles son sus objetivos, ni cuáles actividades deben priorizar. Esto causa que muchas veces la gerencia les exija tareas que ellos no sabían que tenían que realizar o que pensaban correspondía a otra área de la organización lo que trae como consecuencia malestar y pérdida de motivación en el personal. Igualmente, la falta de claridad en las metas y la ausencia de indicadores se convierte en un impedimento para que el personal no desarrolle todo su potencial.
- Evidencia de demasiado conflicto: El departamento de mercadeo no tiene ni objetivos ni indicadores de gestión claramente definidos, lo que hace que se presenten conflictos frente a las metas y exigencias de la gerencia, confusiones en la implementación de la estrategia a seguir, además de conflictos de intereses entre las diferentes áreas, que se vuelven bastantes comunes, dado que cada una trabaja en pos de sus propios intereses y no por un objetivo en común.

Estos síntomas de deficiencia estructural se evidencian en todo el departamento de mercadeo, pero especialmente en la Coordinación de Mercadeo, ya que esta es el área del departamento que tiene como responsabilidad estar en contacto directo con Operaciones para generar estrategias relacionadas con las metas de ventas establecidas por la compañía; así mismo, la Coordinación de Mercadeo se encarga, con el equipo de gestores de mercadeo, de las actividades de BTL² (*Below the Line*) para cada uno de los restaurantes de la compañía. Frente a esta función de coordinación de mercadeo es preciso anotar que los gestores de mercadeo, son personas que se encuentran dispersos en cada uno de los restaurantes y que la tarea de ejecutar las actividades de mercadeo para los puntos de venta; en este sentido hacen parte de la estructura del departamento

² Actividades BTL (*Below the Line*) contiene las acciones de mercadeo o publicidad que se realizan en medios de comunicación no convencionales, tales como: marketing directo, marketing promocional, relaciones públicas, entre otros.

de mercadeo y responden de manera dual, tanto ante la administración del punto de venta como ante la dirección del área.

La dualidad de mando en el personal de mercadeo, es otra fuente de conflicto interno y pone en evidencia las dificultades que el departamento afronta para responder con la velocidad que el departamento de operaciones necesita para su correcto funcionamiento.

En virtud de lo señalado en las líneas anteriores, el objeto de este trabajo es el diseño organizacional, se espera poder abordar los síntomas de deficiencia en el departamento de Mercadeo de Kinco SAS, elaborar un diagnóstico más preciso de las causas de los problemas así, como utilizar los conocimientos y herramientas adquiridos en el proceso de formación en el pregrado de Administración de Empresas, para proponer una reforma estructural acorde con las condiciones de calidad y eficiencia requeridas en la compañía y así contribuir al logro de los objetivos organizacionales. Igualmente se espera que este ejercicio comprensivo permita poner en evidencia que he alcanzado las competencias desde el ser, el conocer y el hacer que me permiten intervenir en el ámbito de las organizaciones como una profesional en el campo de la administración.

1.2 Justificación

El análisis de la situación actual, permite evidenciar que la compañía Kinco SAS no está aprovechando todo su potencial, ni obteniendo a cabalidad los resultados esperados, debido a problemas estructurales que se identifican al interior de los departamentos de la organización, especialmente en el departamento de mercadeo, el cual se caracteriza por desempeñar un rol fundamental tanto en el logro de los resultados como en el diseño e implementación de estrategias para hacer frente a los desafíos competitivos que se enfrentan en un sector tan dinámico y exigente como lo es el sector de los alimentos al consumidor, concretamente, el de comida rápida.

Durante los últimos diez años la compañía ha conservado la misma estructura organizacional con la que ingresó al mercado, conservando las condiciones características de una pequeña empresa familiar que se estableció en una sola ciudad, en la cual disponía de pocos puntos de venta. Esta condición dista mucho del grado de desarrollo actual de la compañía, en la cual el crecimiento en alcance y presencia nacional, en el número de empleados, el nivel de ventas, y las proyecciones futuras, le permiten ahora ser considerada como una gran empresa que debe adaptarse y enfrentar los problemas propios de las organizaciones grandes y maduras como son la complejidad, la lentitud en el proceso de adaptación y las deficiencias de desempeño originadas por una inadecuada adecuación de la estructura al crecimiento organizacional.

A lo anterior se suman las demandas de ajuste que se originan en los planes de expansión de la compañía, con los cuales se planea duplicar el número de puntos de venta en un espacio de dos años, por lo que se hace no solo necesario, sino determinante elaborar un buen diagnóstico de la estructura organizacional y proponer los ajustes requeridos para que la organización puede alcanzar sus metas y que a su vez se convierta en un instrumento clave para asegurar el éxito en los años venideros.

Una intervención en la estructura organizacional, involucra, necesariamente, el análisis estratégico de la compañía en relación con sus metas y sistemas de trabajo; para ello en este ejercicio se propone el uso de herramientas de análisis estratégico que posibiliten el análisis del entorno, de las fortalezas y oportunidades de mejora; así como para establecer de manera clara los objetivos que se desea alcanzar y la estrategia que se utilizará para la consecución de los mismos (Daft, 2011). Los cuales son factores cruciales para identificar la estructura más adecuada para que la organización.

En el año 2017, cuando Kinco SAS fue comprado por Burger King Costa Rica, se redefinió el plan de negocios para la región y en éste se establecieron unos objetivos muy claros específicamente en metas de ventas, aperturas de nuevos restaurantes y utilidad operacional que se deben alcanzar en el corto y mediano plazo.

Sin embargo, frente a las metas estratégicas aún no se han incorporado cambios significativos en los recursos y estructura organizacional; aunque se han tenido algunos movimientos de personas al interior de la organización, todavía no se ha realizado ningún cambio en el funcionamiento, control y coordinación de los principales departamentos de la organización, destacándose en este análisis, el departamento de mercadeo, que es uno de los departamentos que tiene mayor exigencia con los nuevos objetivos generales establecidos por la gerencia general, ya que es este departamento el encargado de lograr los objetivos de ventas para cada año así como de procurar el éxito de las nuevas aperturas de restaurantes.

En un diagnóstico inicial se ha detectado que el departamento de mercadeo de Kinco SAS no tiene claramente definidos sus objetivos específicos, lo que le limita a la hora de proponer acciones tendientes a la mejora del desempeño y orientar adecuadamente la asignación y uso de sus recursos que, como en la mayoría de organizaciones, son escasos. Técnicamente se puede afirmar que el departamento de mercadeo tiene una actitud reactiva identificada por Daft (2011) que se caracteriza por realizar acciones tendientes a responder a movimientos previos de la competencia y solucionar las necesidades inmediatas de la operación, pero que no proyecta en el tiempo las acciones que le permitan alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Igualmente, el departamento tiene dificultades en la gestión adecuada de las interacciones con otros departamentos de la compañía, generando problemas en las operaciones de éstos y evidenciando que el diseño estructural actual es insuficiente para garantizar los resultados deseados, tanto a nivel del departamento como de la compañía en general.

Este trabajo se propone presentar una propuesta de rediseño organizacional para el departamento de mercadeo de la compañía Kinco SAS, fundamentado en una metodología de priorización de necesidades desarrollada para identificar los aspectos estructurales más determinantes para la eficiencia en la operación, lo cual puede ser una solución a la problemática expuesta en las líneas precedentes y que le permita el departamento tomar las medidas conducentes a mejorar su capacidad operativa para apoyar el desarrollo del plan de expansión de la compañía, alcanzar los objetivos generales establecidos y aportar significativamente en el logro de las metas de corto, mediano y largo plazo.

En este sentido, la propuesta incluye un análisis de los objetivos específicos del área, las expectativas de los usuarios frente a los resultados o productos generados en el departamento y que son de interés para la operación o el logro de resultados de los otros departamentos organizacionales, así como la identificación de capacidades distintivas y factores críticos de éxito del departamento de mercadeo que deben considerarse en el proceso de diseño. Como producto se espera identificar claramente los procesos del área, la asignación de roles y el establecimiento de sistemas de coordinación y comunicación, así como los sistemas de control que permitan estabilizar la estructura.

1.3 Metodología

Este trabajo de investigación busca aplicar los conceptos desarrollados en la carrera de Administración de Empresas para el rediseño del departamento de Mercadeo de Kinco SAS, la empresa que maneja la franquicia de Burger King en Colombia, empresa del sector real dedicada a la venta de hamburguesas por autoservicio.

el proceso de investigación es de corte cualitativo, aunque se integran algunas herramientas de orden cuantitativo para priorizar necesidades. El predominio del enfoque cualitativo en el trabajo se explica por su utilidad para comprender los fenómenos organizacionales como sistemas de interacción social. Éste enfoque se centra en estudiar a los seres vivos en sus ambientes para comprender e interpretar los fenómenos que estos viven a través de sus experiencias y percepciones. (Hernández et Al, 2010). En este caso se estudiará el departamento de mercadeo de Kinco SAS y todas las personas o grupos de interés que tienen relación con esta área para identificar sus necesidades y expectativas y usarlas como información de partida para diseñar una estructura organizacional adaptada esas condiciones. Al ser un trabajo de investigación cualitativa, se tendrá un proceso inductivo, en el cual se explorarán y describirán diversas opciones y al final se concluirá cual será la indicada para el departamento de mercadeo de Kinco SAS.

La propuesta investigativa sigue la estructura propuesta metodológica de Thiétart et Al (2001) (ver Figura 2), que consta de las siguientes fases:

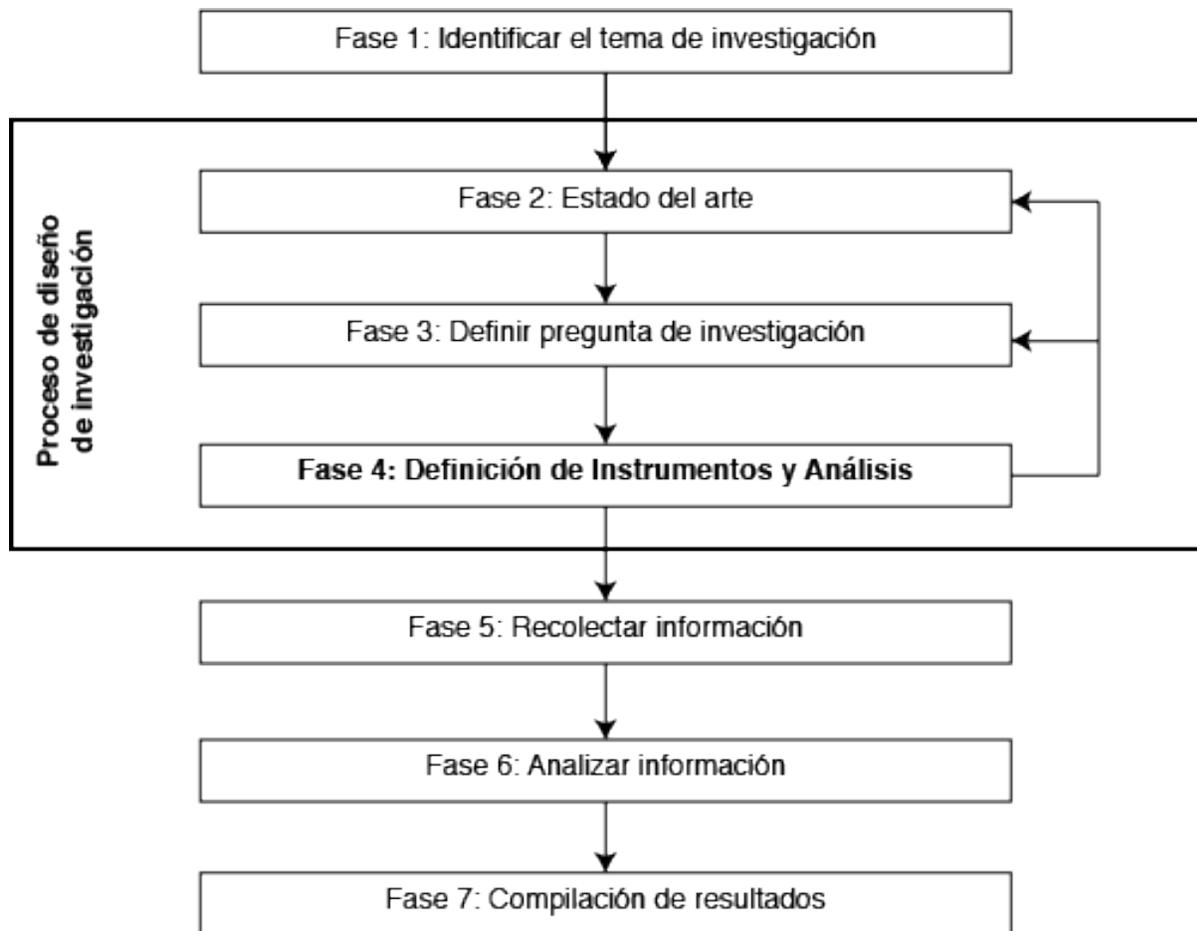


Figura 2. Metodología de investigación

Fase 1: Identificar el tema de investigación:

Se identificó que el tema de investigación es el diseño de la estructura organizacional del departamento de mercadeo que le permita cumplir con sus objetivos propuestos en términos de ventas, tráfico y posicionamiento de marca.

Fase 2: Estado del Arte:

En el estado del arte se recopiló información sobre los conceptos de diseño y estructura organizacional, sus elementos y la evolución que han tenido a través del tiempo. Además, se explicó diferentes ejemplos de estructuras organizacionales que servirán de base para diseñar la estructura adecuada para el departamento de mercadeo de Kinco SAS.

Fase 3: Definir pregunta de investigación:

Con base a la información obtenida en el estado del arte se definirá la pregunta de investigación, la cual buscará responder al tema de investigación elegido.

Fase 4: Definición de Instrumentos y herramienta de análisis

Para resolver este problema de investigación se utilizará el método de Diamante desarrollado por el Design Council (2005) el cual tiene como objetivo el análisis de un problema a través del pensamiento divergente y convergente para así diseñar la mejor solución. Este método se desarrollará a través de diferentes herramientas que permitirán recopilar la información necesaria para rediseñar el departamento de mercadeo de Kinco SAS. Estas herramientas serán:

- Caso de Estudio de la competencia: Estudiar el departamento de mercadeo de la competencia permitirá tener una base de comparación para identificar elementos que se deben tener en cuenta para diseñar la nueva estructura del departamento de mercadeo de Kinco SAS.
- Recopilación de información sobre funciones y tareas del departamento de mercadeo: Se recopilará información sobre las funciones y tareas del departamento de mercadeo de Kinco SAS a través de las herramientas de observación de los integrantes del área y de entrevistas a los miembros del departamento sobre sus funciones.
- Elaboración Matriz de Priorización de necesidades: Se realizará una matriz de priorización de necesidades donde los diferentes grupos de interés del departamento de mercadeo jerarquizarán las funciones y tareas del área y así identificar cuáles son las más importantes que se deberán tener en cuenta para el diseño de la estructura organizacional.
- Matriz DOFA Departamento de Mercadeo: Se realizará una matriz DOFA con ayuda de los diferentes integrantes del área, para identificar las fortalezas y oportunidades de mejora del departamento de mercadeo de Kinco SAS que se deberán tener en cuenta para el diseño de la nueva estructura del área.

Fase 5: Recolectar información:

Se recolectará los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas usadas en la metodología para ser analizadas y así tener la información necesaria diseñar la estructura del departamento de mercadeo de Kinco SAS.

Fase 6: Analizar información:

Se evaluará la información obtenida en las diferentes herramientas usadas, para así poder diseñar la estructura del departamento de mercadeo de Kinco SAS más adecuada que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales y responder a las necesidades que tienen los demás departamentos de la compañía con este departamento.

Fase 7: Recopilación de información:

Se expondrá cómo será el nuevo diseño del departamento de mercadeo de Kinco SAS con base a toda la información obtenida.

1.4 Objetivos de la investigación

Objetivo General:

Diseñar una estructura organizacional para el departamento de mercadeo que le permita al área optimizar sus recursos y cumplir con objetivos propuestos en términos de ventas, tráfico y posicionamiento de marca.

Objetivos específicos:

- Revisar el plan estratégico de la organización para identificar las necesidades y retos que enfrenta el área de mercadeo.
- Plantear un modelo de priorización de necesidades y productos para establecer los parámetros del diseño aplicables al departamento de mercadeo de Kinco SAS
- Analizar diferentes propuestas de los componentes básicos de la estructura organizacional para aplicar en el departamento de mercadeo.
- Delimitar mecanismos de evaluación de la gestión y comunicación del departamento de mercadeo con las demás áreas de la organización.
- Establecer el marco estructural del departamento de mercadeo

1.5 Estructura del informe

En el capítulo dos se hará una exploración de los conceptos de Diseño y estructura organizacional que se deberán tener en cuenta para el diseño de la estructura organizacional del departamento de mercadeo de Kinco SAS. El capítulo tres planteará la pregunta de investigación. En el capítulo cuatro se planteará la herramienta metodológica de la presente investigación la cual permitirá hacer una evaluación del departamento de mercadeo. Finalmente, en el capítulo cinco y seis se hará la calificación y se analizarán los resultados de estos.

2. Estado del arte

El estado del arte estará enfocado en dos temas principales: estructura organizacional y diseño organizacional.

2.1 Estructura organizacional

2.1.1 Definición de estructura organizacional

La estructura organizacional ha sido un tema importante de estudio en la teoría administrativa. Como explica (Chiavenato, 2006) desde la Teoría Clásica de la administración, con sus principales exponentes Fayol, Mooney y Urwick, se intentó definir la estructura organizacional y sus elementos. Para estos autores, que tenían como modelo a seguir la estructura militar, la estructura de la organización se debía analizar de arriba hacia abajo y tenían como principales elementos: la división del trabajo, la especialización, unidad de mando y amplitud del control ya que con estos elementos se lograba estandarizar las normas de conducta de los empleados y así lograr tener una mayor eficiencia en el uso de los recursos y aumento de la productividad de los empleados, los cuales eran para estos autores, los pilares de una empresa exitosa.

El problema del enfoque clásico es que no considera el contexto social ni las necesidades humanas en el ámbito de la organización (Daft, 2011), por lo que en la segunda década del siglo XX surge la escuela de las relaciones humanas, donde se reconoce la importancia del factor humano como elemento clave para el éxito de las organizaciones (Chiavenato, 2006). Lo anterior traslada al ámbito del diseño organizacional la relación hombre – trabajo desde una perspectiva más amplia. En este sentido se amplía la definición de estructura para el factor humano, como lo propone Sewell (1992) aclarando en su definición de estructura, que ésta configura las prácticas de las personas, pero que también las prácticas de las personas constituyen y reproducen la estructura.

Posteriormente y con la aparición de la Teoría General de Sistemas³ del Biólogo Ludwig von Bertalanffy ocurrió un cambio de perspectiva sobre el concepto de organización como objeto de estudio de la administración, considerando la organización como un sistema abierto, flexible, y que responde a los cambios del entorno y de la tecnología (Velásquez, 2000).

Con este nuevo enfoque de la organización, diferentes teóricos empezaron a analizar las incidencias del entorno sobre el desempeño organizacional, con lo que se dio origen a la teoría contingente en el estudio administrativo (Idarraga, 2014). La teoría contingente defiende que “la mejor forma” de estructura organizacional no existe, (Daft, 2011), sino que cada organización, al ser un sistema abierto, debe responder a las condiciones impuestas por el contexto o factores de contingencia, los cuáles son: entorno, tecnología, estrategia y tamaño de la organización. (Zapata, 2015). Estos elementos afectan a cada organización y sus elementos de manera diferente, por lo que la clave para alcanzar los objetivos organizativos será la capacidad de la empresa para diseñar la estructura organizacional que se ajuste a estos factores externos y le permita tener un buen desempeño.

³ Teoría del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy que buscaba estudiar el sistema como un todo, de forma íntegra, tomando como base sus componentes y analizando las relaciones e interrelaciones existentes entre estas

Con la teoría contingente que tiene como uno de sus principios que no existe una única manera de configurar la estructura organizacional, sino que esta depende de factores como la estrategia y ambiente de cada empresa (Donaldson, 2001, citado por Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2014).) se formularon nuevas definiciones del concepto de estructura, entre las que se encuentran la de Fombrum (1986, Citado por Hall, 1996) que defiende que la estructura es la evolución continua del resultado del intercambios políticos, sociales y soluciones tecnológicas en las organizaciones. Hodge (2003) siguiendo por esta misma línea de la teoría contingente, defiende que la estructura debe adaptarse a cada situación de la organización, y a los cambios de los miembros de la organización. Se destacan estas dos definiciones con respecto a teorías administrativas anteriores, ya que resaltan que la estructura de una organización no es un elemento rígido, como se pensaba anteriormente, sino que al igual que los elementos externos, esta debe evolucionar en el tiempo para acoplarse a los diferentes cambios que sufre la organización y su entorno. Este principio de la teoría contingente es aplicable a Kinco SAS ya que debido a los cambios tan drásticos que tendrán debido a su plan de expansión en términos de elementos contingentes como: tamaño, entorno y estrategia, es necesario que su estructura interna tenga un cambio para poder adaptarse a estos nuevos elementos y poder cumplir con sus objetivos organizacionales.

Siguiendo con esta línea de teoría contingente, Mintzberg (1995, citado por Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). L), define la estructura como la forma en que el trabajo es dividido en diferentes tareas y la coordinación existente entre ellas, lo cual depende de 5 factores contingentes: la Tecnología, el entorno, la estrategia, el tamaño organizacional, y la tendencia a la imitación de organizaciones similares. Por otro lado, (Hall, 1996) tiene una definición de estructura más enfocada en las funciones que debe cumplir la estructura, las cuales, para el autor, son: lograr los objetivos organizacionales, minimizar la influencia de las variaciones individuales sobre la organización y por último la estructura organizacional permite establecer el ambiente donde se va a ejercer el poder y determina el flujo de información para la toma de decisiones.

Para el cambio que tendrá Kinco SAS con su programa de expansión en los próximos años, la teoría administrativa que se seguirá para diseñar su nueva estructura organizacional, será la teoría contingente ya que es la teoría que tienen en cuenta el impacto del entorno y de otros elementos externos e internos en la organización y explica como las organizaciones deben adaptarse a ellos para poder ser exitosos. Aspecto clave en la industria de comidas rápidas al ser un sector tan cambiante y que le permitirá a Kinco SAS lograr diseñar una estructura organizacional acorde a sus necesidades y características específicas.

2.1.2 Elementos de la estructura organizacional

Como se ha expresado, el concepto de estructura organizacional, es un concepto dinámico que es susceptible de incorporar nuevos elementos en la medida en que evoluciona el conocimiento de las dinámicas organizacionales, las relaciones de trabajo y las limitaciones de la relación organización - entorno; sin embargo, en su base, pueden identificarse algunos elementos de base que necesarios para desarrollar la estructura organizacional, a saber:

Formalización: acorde con Richard Draft (2011), la formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita que existe en la organización, la cual incluye: procedimientos,

descripciones de puesto, regulaciones y manuales. El objetivo de la formalización es la estandarización de los procesos de la organización. Este elemento de la estructura, involucra el control organizacional sobre el individuo, ya que indica qué perspectiva tienen los dirigentes de la organización, sobre sus empleados. Entre menor confianza en sus capacidades para la toma de decisiones, mayor será la formalización (Hall,1996)

Centralización: Para Hall, la centralización se define como “la distribución del poder dentro de las organizaciones”, el cual influye en la forma como se toman las decisiones en la organización y cómo se evalúan las actividades realizadas por cada individuo. (Hall, 1996)

Las organizaciones donde el poder está muy concentrado se les llama organizaciones centralizadas, mientras donde el poder es más disperso son llamadas organizaciones descentralizadas. Para Mintzberg (1991) el término descentralización tiene 2 usos diferentes:

- Descentralización vertical: “dispersión del poder formal hacia abajo en la cadena de autoridad.”
- Descentralización horizontal: Se da cuando el poder formal de decisión se mantiene en los gerentes, pero personas externas o asesores tienen poder de decisión informal.

El nivel de centralización de una empresa tiene relación con otros elementos contingentes de la organización, tales como: el tamaño, donde se tiende a tener una relación inversa entre las dos variables, ya que, entre mayor tamaño, se delega la toma de decisiones a un nivel medio de mando. También tiene relación con la tecnología, ya que esta permite la estandarización de procedimientos y tareas, por lo que las decisiones y la evaluación de procesos son más centralizadas pues los trabajadores no deben tomar decisiones, sino que solamente deben seguir procesos ya establecidos. Por último, tiene relación con la competencia, puesto que entre mayor competencia e incertidumbre exista en el entorno de la organización, mayor descentralización tendrá la organización para poder responder con rapidez a los retos del mercado. (Hall, 1996)

Complejidad: Concepto relacionado con el número de actividades, subsistemas, y conjuntos interrelacionados de la organización (Zapata, 2015). Este elemento organizacional está compuesto por 3 elementos (Hall, 1996): Diferenciación horizontal, diferenciación vertical y dispersión espacial

- Diferenciación horizontal: Se refiere a la forma en que están divididas las tareas en la organización. La diferenciación horizontal se puede dividir de dos formas diferentes: la especialización social, donde se divide el trabajo a especialistas cualificados para realizar el trabajo; y la especialización funcional, donde se divide el trabajo para que lo puedan realizar personas no especialistas. (Sánchez, 2002)
- Diferenciación vertical: se refiere a la profundidad de la estructura organizacional (Hall, 1996), la cual se crea para suplir alguna necesidad funcional de la organización o necesidad de supervisión y control. Como resultado de la diferenciación vertical se crean los distintos grados de autoridad de la organización, las líneas de mando y los sistemas de control.

(Zapata, 2015)

- Dispersión espacial: Es el número de lugares distintos donde la organización tiene oficinas o fábricas. (Sánchez, 2002). Esta división espacial se puede dar de acuerdo a funciones, separación de centros de poder o tareas. (Hall, 1996).

Una de las consecuencias más importantes del elemento de la complejidad, es la necesidad de establecer mecanismos adecuados para el ajuste interno de las organizaciones, esto es, mecanismos de control y de coordinación. Esto porque a mayor grado de complejidad en la organización, mayores serán las diferencias en las tareas, los comportamientos y las actitudes de los miembros de la compañía, (Hall, 1996). En este sentido los mecanismos de coordinación y control, cumplen un rol estabilizador que permite mantener la unidad en la organización. Acorde con la propuesta de Henry Mintzberg (1991), se pueden identificar cinco tipos de mecanismos de coordinación y control del trabajo:

- Ajuste mutuo: Coordinación del trabajo a través de la comunicación informal. Este mecanismo se usa en las empresas con baja complejidad.
- Supervisión directa: Coordinación del trabajo a través de una persona que asume la responsabilidad por el trabajo de las otras, dándoles instrucciones y supervisando que se cumplan.
- Estandarización procesos de trabajo: Coordinación del trabajo se logra a través de la especificación y programación de todos los procesos de trabajo.
- Estandarización de producciones de trabajo: Coordinación del trabajo se logra gracias a que está especificada y programada los resultados esperados de todos los procesos.
- Estandarización de destrezas de los trabajadores: Coordinación del trabajo se logra gracias a la estandarización de habilidades y conocimientos de los trabajadores por medio de una capacitación que les permita a todos los trabajadores adquirir las destrezas necesarias para realizar su trabajo.

Como lo confirmaron Ríos, Sánchez y Muñoz (2001) en sus estudios sobre la relación de la estructura con los procesos estratégicos, es importante para que las empresas tengan éxito, que exista una consistencia entre estos elementos de la estructura con los procesos de toma de decisiones estratégicas, ya que como lo explica la teoría contingente, los elementos de la estructura se unen con los elementos de la estrategia para reforzarse entre ellos y adquirir un significado como un todo en la organización. Es vital esta relación debido a que la estructura delimita responsabilidades de los miembros, los canales de comunicación y procesamiento de la información de la organización; elementos claves a tener en cuenta para poder elegir la estrategia más adecuada para la empresa y que si sea acorde a su realidad y necesidades específicas. Solamente es posible tener una empresa de alto rendimiento si la estructura y estrategia son elementos complementarios y sincronizados hacia los mismos objetivos. Ríos, Sánchez, Muñoz (2001).

2.2 Diseño organizacional

2.2.1 Definición de diseño organizacional

Existen diferentes definiciones de diseño organizacional utilizadas en la teoría administrativa, la mayoría en los últimos años, enfocada en los principios de la teoría contingente, dándole un énfasis importante a los elementos externos e internos que influyen en las organizaciones. En este trabajo se repasará la evolución que ha tenido este tema y se elijarán el más acorde para aplicar en el diseño organizacional de Kinco SAS.

En primer lugar, se debe entender el concepto de diseño organizacional y la diferencia frente a la estructura. Para Robbins (1990) el diseño organizacional es la construcción y cambio de la estructura administrativa con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Mintzberg (1996) brinda una definición más completa y define el diseño organizacional como la acción de manipular y adaptar los elementos de la estructura que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinadores para así lograr una armonía interna y consistencia de estos con la situación de la organización.

Además de brindar la definición de diseño organizacional, Mintzberg brinda una explicación de cómo debe ser el proceso para lograr el diseño eficiente de la estructura de la organización. Para este autor, el proceso se debe realizar “de arriba abajo”, determinando en primer lugar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas organizacionales. El siguiente paso es determinar las posiciones para realizar estas tareas, de acuerdo al grado de formalización, especialización y capacitación que requiera cada puesto. Por último, se debe tomar estos puestos y organizarlos en unidades más grandes para así lograr coordinar el trabajo en la organización, su supervisión y determinar la jerarquía de la organización.

Otros autores, como Koontz & Weihrich (1994 citado por Castellanos) hacen énfasis en que el diseño organizacional es un proceso dinámico, el cual incluye: determinar las tareas a realizar para alcanzar los objetivos organizacionales, luego agrupar estas actividades en unidades orgánicas, y por último diseñar los mecanismos de coordinación, mando y comunicación en la estructura.; Mientras que para Galbraith (1995) el diseño organizacional es un proceso que se debe realizar siguiendo el modelo de estrella, el cual tiene los siguientes elementos:

1. Estrategia: Se debe determinar la estrategia de la compañía para así establecer la dirección y el camino que quiere seguir la organización.
2. Estructura: Se debe determinar la estructura adecuada para así determinar el lugar en la organización donde se tomarán las decisiones.
3. Procesos: Se debe determinar cómo será el flujo de información en la organización.
4. Proceso de recompensa: Se debe determinar el sistema de recompensas en la organización para lograr un buen desempeño de los empleados en la organización.

5. Personas: Se debe determinar todos los procesos de gestión humana, incluidos: reclutamiento, selección, rotación y desarrollo profesional para así producir el talento necesario en la organización para alcanzar sus objetivos.

Se destaca de estos procesos mencionados es que todos estos autores siguen con el enfoque de la teoría contingente, donde y resaltan la importancia de tener en cuenta en el diseño organizacional los elementos tanto externos como internos de la organización. Para el proceso de diseño organizacional del departamento de mercadeo de Kinco SAS se tendrá en cuenta este enfoque contingente para lograr diseñar una estructura acorde a los desafíos que enfrenta la organización y que ayude a la organización adaptarse a los elementos contingentes que la afectan.

2.2.1 Evolución de teorías de diseño organizacional

El diseño de las organizaciones ha variado de acuerdo a las prioridades que han tenido las empresas según su época, a principios del siglo XX las organizaciones tenían enfoque en la estandarización, por lo que usaban estructuras funcionales, enfocadas en la eficiencia, producción en masa y control. Ya entrados en la mitad del siglo XX, las empresas vieron la necesidad de expandirse más allá de su territorio, por lo que se volvieron cada vez más comunes las organizaciones con estructura divisional que les permitía tener un funcionamiento más descentralizado y permitía la adaptación a los diferentes entornos. En los años setenta, además de la estructura divisional se popularizó la estructura matricial, que combinaba la divisional con la funcional, para lograr así la ventaja de los dos diseños de estructura, eficiencia en los procesos, pero sin perder la capacidad de expansión de las compañías. (Tovar, 2002)

En los últimos años con el fenómeno de la globalización los diseños organizacionales tradicionales se han quedado cortos para enfrentar los desafíos de flexibilidad que requieren las organizaciones, por esta razón se popularizó el diseño de organización en red., donde las prioridades son: la flexibilidad, la transferencia de conocimiento y la innovación. (Tovar, 2002). Para realizar el diseño organizacional del departamento de mercadeo de Kinco SAS, se debe tener en cuenta cuales son las prioridades de la compañía y los objetivos específicos del departamento de mercadeo, que por el sector donde ejerce que es tan dinámico y el proceso de expansión de la compañía para los próximos años, el departamento requiere una estructura que le permita flexibilidad para tomar decisiones y que incentive la innovación para así cumplir los objetivos en ventas y expansión de la compañía.

2.2.3 Enfoques de diseño organizacional

Mintzberg a partir de los cuatro elementos contingentes más importantes de la organización que son: la edad de la organización y su tamaño, el sistema técnico, su medio ambiente y el poder, se pueden proponer cinco modelos de diseño organizacional, cada uno respondiendo a diferentes necesidades y objetivos de la organización.

Estos diseños de estructura organizacional se basan en el sistema orgánico de la organización el cual se compone por cinco estructuras internas de la organización establecidas por Mintzberg, las cuales son:

- Grupo Estratégico: Son las personas encargadas de que la organización cumpla sus objetivos. Sus principales tareas son: Supervisión de proyectos estratégicos, asignación de recursos, resolución de problemas, comunicación con socios estratégicos, establecimiento de los flujos de información dentro de la organización y evaluación de desempeño de los empleados.
- Gerencia de Línea o Mandos Medios: Se encarga del control y supervisión del personal operativo. Tiene las mismas tareas del grupo estratégico, pero dentro de su propia unidad gerencial.
- Tecno-estructura: Personas encargadas de diseñar los flujos de trabajo y el entrenamiento de los empleados para llevarlo a cabo.
- Staff de apoyo: Especialistas que apoyan las unidades principales de la organización.
- Grupo operativo: Son las personas que realizan directamente las tareas de producir o proveer los servicios.

De acuerdo a esta estructura orgánica, (Mintzberg ,1991) propone cinco diseños de estructura organizacional, donde en cada modelo un grupo de la organización es considerada clave. Las empresas pueden elegir entre estos diseños de acuerdo a sus necesidades específicas.

1. Estructura simple

En esta estructura el grupo más importante es el grupo estratégico, ya que son organizaciones con alto nivel de centralización en la toma de decisiones, donde en el gerente recae la responsabilidad de toda la toma de decisiones y también es el encargado de la supervisión directa de la tarea de los empleados operativos, ya que no existe una formalización sobre los procesos o tareas a realizar.

Generalmente las empresas en sus inicios, usan la estructura simple, porque no tienen todavía el tiempo o la capacidad para establecer una estructura más compleja y porque deben confiar en la dirección del gerente general para sus tareas.

El riesgo de esta estructura es que todas las tareas dependen del gerente, por lo que el rumbo que toma la organización dependerá totalmente de una persona y este puede estar sesgado por sus opiniones personales, afectando el rumbo de la organización. También la organización queda muy vulnerable ya que, al estar toda la información en una sola persona, el día que esa persona ya no esté en la empresa, se perderá todo el conocimiento adquirido y la información necesaria para su funcionamiento. (Mintzberg,1991)

2. Burocracia Mecánica

Es una estructura usada en las organizaciones donde existen procesos altamente formalizados y estandarizados, repetitivos y que no necesitan un alto grado de capacitación. En esta estructura el grupo más importante es el operativo, ya que es el que realiza las tareas diarias necesarias para cumplir con el cumplimiento de los objetivos. Estas empresas tienen una alta centralización

vertical en la toma de decisiones, las cuales son tomadas por el grupo estratégico. También la comunicación y el flujo de la información sigue la cadena de mando. Esta estructura se basa en la división del trabajo, la diferenciación de las diferentes áreas y la autoridad formal.

En este tipo de organizaciones el control es la máxima prioridad, por lo que la labor más importante del grupo estratégico, es mantener el control de la organización y evitar cualquier grado de incertidumbre en la operación.

Esta estructura es utilizada en las organizaciones maduras, donde tienen el tamaño suficiente para lograr mantener el volumen operativo y estandarizado, y con suficiente antigüedad para ya haber establecido los procesos y normas con las que quiere regir la operación.

1. Burocracia Profesional:

En esta estructura organizacional el grupo principal es el grupo operativo, los cuales realizan tareas muy complejas, por lo que no es posible realizar una supervisión uno a uno y los mecanismos de control no es muy severos. Debido a esta condición las organizaciones con esta estructura son muy descentralizadas tanto vertical como horizontalmente, ya que cada empleado realiza las tareas diarias de manera independiente y tiene libertad para tomar decisiones. El grado de formalización es bajo, debido a que cada empleado tiene su sistema y su forma de realizar el trabajo, no existe estandarización en los procesos.

Debido al grado de descentralización, en esta estructura, el grupo de staff también tiene una tarea muy importante ya que permite que el flujo de los operativos se realice de manera más fácil y eficiente.

4. Estructura divisional

Las organizaciones con una estructura divisional, más que una estructura integrada, es un conjunto de entidades casi autónomas unidas por una entidad administrativa central. Estas entidades “flotantes” llevan el nombre de divisiones, las cuales cada una tiene su propia estructura y tiene el poder necesario para la toma de decisiones necesarias para asegurar su correcta operación. Esto significa que la estructura divisional tiene una descentralización vertical que le permite a las divisiones autonomía en toma de decisiones para su operación y consecución de objetivos. El control desde la entidad central es enfocado es más en los resultados obtenidos por estas divisiones, más que en su operación del día a día, por lo que el mecanismo de control usado en esta estructura divisional es la estandarización de productos y la evaluación del desempeño.

En esta estructura el grupo más importante dentro de la organización son los mandos medios que son los que permiten la correcta operación de cada división y los que logran que se mantenga una unidad de la organización como un todo pues no solo deben trabajar por los objetivos específicos de cada división, sino por los objetivos generales de la organización.

Entre la organización central y las divisiones existe una división muy clara de trabajo y solo una comunicación formal y limitada a tema de resultados y de evaluación de desempeño, ya que si la organización central interviene mucho en temas de la operación de las divisiones se pierde el sentido de la estructura como tal. La organización central se debe concentrar sus labores a la

asignación de recursos financieros, diseño del sistema de evaluación de desempeño, asignación de los gerentes divisionales y apoyo de servicios comunes a las divisiones.

Esta estructura organizacional tiene ciertos requisitos para poder ser ejecutada de manera correcta y que traiga los objetivos esperados: la organización debe tener una diversificación de mercados, un sistema técnico que se pueda dividir en varios segmentos y generalmente es aplicado por empresas de gran tamaño que buscan diversificarse.

5. *Adhocracia*

Es una estructura enfocada en la innovación y en el servicio al cliente, especialmente diseñadas para los ambientes cambiantes, donde los expertos son los que tienen el poder, al tener un conocimiento y entrenamiento escasos en el mercado. En estas organizaciones se establecen varios grupos interdisciplinarios y se suele trabajar por proyectos, por lo que no existe estandarización entre los diferentes grupos, pues cada uno realiza tareas y proyectos muy específicos. En esta estructura organizacional los grupos más importantes son los operativos y los de Staff, ya que la toma de decisiones se realiza de una manera más democrática y en general todos los integrantes de los equipos tienen participación en las decisiones, es decir, tiende a la descentralización. En esta estructura, los gerentes, tienen como principal función la coordinación entre las labores de los diferentes empleados, más que posición de mando. Con respecto al mecanismo de control, lo más común es el ajuste mutuo entre los diferentes empleados de cada grupo, lo que les permite mantener la flexibilidad en el flujo de trabajo que incentiva la innovación y la adaptabilidad a los constantes cambios de su entorno.

Una de las características especiales de esta estructura es la incertidumbre sobre el futuro, pues al trabajar por proyectos, nunca se sabe cuál será el próximo y no se tiene una estructura definida, ya que esto limitaría la innovación que es el objetivo principal de esta estructura. Cuando se establece una estrategia clara y se decide qué mercados se atacará en el futuro, ya la organización pasará de ser una adhocracia a una burocracia mecánica o profesional.

La adhocracia al igual que la estructura divisional, necesita unas condiciones muy especiales para poder ser ejecutada con éxito, los cuales son: un ambiente dinámico y complejo, juventud de la organización ya que no es una estructura que se pueda mantener por mucho tiempo pues todas las organizaciones tienden a burocratizarse y un sistema técnico sofisticado que atraiga personal capacitado y motivado.

En la actualidad las organizaciones tienen una tendencia a estructuras basadas en el mercado, que les permita mayor flexibilidad para responder a un ambiente más complejo y dinámico que en el pasado. En estas estructuras es común la desintegración de sus actividades secundarias, debido a los menores costos de interconexión con otras empresas, y solo encargándose de labores muy especializadas. (Del Águila Obra, A. R., & Meléndez, A. P. 2003). Entre estas nuevas estructuras se encuentran la estructura en red y la estructura celular.

6. *Estructura en Red:*

Esta nueva estructura organizacional cuestiona las tres dimensiones de la organización tradicional: formalización, centralización y complejidad. En esta estructura el principal objetivo no es la distribución de funciones, sino la resolución de conflictos específicos, por lo que en estas

organizaciones el poder no está basado en posiciones o jerarquías, sino en la capacidad de brindar información relevante. (Tovar, 2002)

Las organizaciones en red están compuestas por diferentes nodos, los cuales se van adaptando de acuerdo al problema a tratar. La labor del grupo estratégico es identificar los problemas a ser tratados y coordinar los diferentes nodos para que cumplan con su labor. En los nodos no hay jerarquías, sino que cualquier miembro puede ser líder o subordinando dependiendo de su capacidad de aportar soluciones. Es importante para este tipo de organizaciones contar con miembros que estén muy comprometidos con el bien común y sean muy seguros de sus habilidades, para así lograr identificar cual puede ser su aporte más importante al nodo.

7. Estructura Virtual

La estructura de organización virtual es una estructura orientada al mercado que está compuesta por una empresa central que realiza las funciones críticas y forma una cadena de valor entre proveedores, clientes, competidores con las cuales tienen un objetivo en común y se comunican a través de tecnologías de la información. Estas alianzas solo se mantienen mientras sean beneficiosas para la empresa central. Davidow y Malone (1992, citado por Del Águila Obra, A. R., & Meléndez, A. P. 2003). El objetivo principal de esta estructura es que la empresa pueda concentrarse en las funciones en las que puede lograr mayor eficiencia y mejores resultados y subcontrate las demás.

8. Estructura Celular

Esta estructura organizacional está basada en relaciones cooperativas entre diferentes células. Las cuales son grupos muy especializados, enfocados al logro y con alta competencia técnica. Cada célula tiene una responsabilidad con la organización, la cual debe estar enfocada en alcanzar los objetivos de la empresa. (Tovar, 2002).

Las células tienen algunas características especiales, las cuales son: Estos organismos deben tener capacidad para auto dirigirse y organizar los cambios del entorno, como lo hacen en los seres vivos. Las células deben estar en una continua evolución y gracias a las relaciones que van armando, convertirse en organismos cada vez más complejos y deben tener un entendimiento de la organización como un todo para poder identificar cual debe ser su rol dentro de esta. (Tovar, 2002).

Para poder aplicar esta estructura y obtener los resultados esperados las organizaciones deben invertir una suma importante de tiempo y dinero en programas de entrenamiento para potencializar las habilidades de sus miembros, ya que la ventaja competitiva de este tipo de organizaciones son las personas y sus habilidades. Finalmente, en la Tabla 1 se puede apreciar un resume de los diseños de estructuras organizacionales.

Tabla 1. Resumen de diseños de estructuras organizacionales

Estructura Organizacional	Centralización	Complejidad	Formalización	Mecanismos de control
---------------------------	----------------	-------------	---------------	-----------------------

Estructura Simple	Alta	Baja	Baja	Supervisión directa
Burocracia Mecánica	Alta	Media	Alta	Estandarización de procesos
Burocracia Profesional	Baja	Baja	Baja	Estandarización de destrezas
Estructura divisional	Baja	Alta	Alta	Estandarización de productos
Adhocracia	Baja	Alta	Baja	Ajuste Mutuo
Estructura en Red	Baja	Alta	Baja	Ajuste Mutuo
Estructura virtual	Baja	Alta	Baja	Ajuste Mutuo

Con esta revisión de los diferentes diseños de estructura organizacional se busca identificar de acuerdo a las necesidades específicas del departamento de mercadeo de Kinco SAS y las características de sus elementos contingentes, cuál es la estructura más adecuada para implementar en esta área.

3. Pregunta de investigación

¿Qué tipo de estructura organizacional se debe implementar en el departamento de mercadeo de Kinco SAS para que éste pueda alcanzar los objetivos estratégicos asignados, sin comprometer los criterios de eficiencia, efectividad y productividad planteados por la organización?

Supuestos:

El departamento de mercadeo con una nueva estructura organizacional, que esté más acorde a sus necesidades y nuevos desafíos, mejorará su desempeño y cumplirá con los objetivos propuestos por la compañía en términos de ventas, tráfico y posicionamiento

4. Técnicas e instrumentos de análisis

Basándose en el enfoque de investigación cualitativa (Ver figura 2, en la sección 1.3) propuesto por Thiéart et Al (2001), el proceso de investigación de este trabajo se presentará en seis etapas. La identificación del problema, el análisis del estado del arte y la definición de la pregunta fueron desarrollados en las secciones 1, 2 y 3 respectivamente. La etapa 4 se refiere a la definición de la propuesta de investigación.

La definición de la propuesta se basará en metodología del Diamante, expuesta por Design Council (2005) que se basa en el análisis de un problema para satisfacer las necesidades de una persona o grupo en específico. Finalmente, la etapa 5, que se refiere a la recolección de la información se desarrollará en el capítulo 5, la etapa de análisis de la información en el capítulo 6. Con respecto a la etapa 7, compilación de resultados, este informe representará la totalidad de la implementación de la metodología de investigación.

Con respecto a la metodología del Diamante (ver Figura 3), ésta se desarrolla dos grandes etapas:

Fase de Divergencia

Fase donde se analizarán diferentes opciones que existen sobre el problema de investigación para encontrar posibles soluciones. Esta fase en esta investigación tendrá dos etapas:

- Etapa de Descubrimiento: La primera es la etapa de descubrimiento donde se explorará las diferentes opciones que existen en la industria sobre estructuras de departamentos de mercadeo, especialmente el caso de estudio de McDonald's, la competencia directa de Burger King.
- Etapa de Definición: La segunda etapa es la de definición, donde en base al estudio realizado sobre los diferentes departamentos de mercadeo, se definirán cuáles son las principales funciones y tareas del departamento de mercadeo.

Fase de convergencia

En la fase de convergencia se toman las ideas encontradas en la fase de divergencia y se empieza a analizar una solución para el problema de investigación. Esta fase en esta investigación tendrá dos etapas:

- Etapa de Desarrollo: La tercera etapa es la Desarrollo, donde se realizará una matriz de priorización de necesidades, donde los diferentes grupos de interés evaluarán la

importancia de cada una de las funciones así identificar cuáles son las que se deben tener en cuenta para el diseño de la estructura organizacional del departamento de mercadeo.

- Etapa de Entrega: La cuarta etapa es la de Entrega donde se realizará una matriz DOFA, donde se identificarán las fortalezas y oportunidades de mejora del departamento de mercadeo, lo cual servirá de base para el diseño de su nueva estructura.

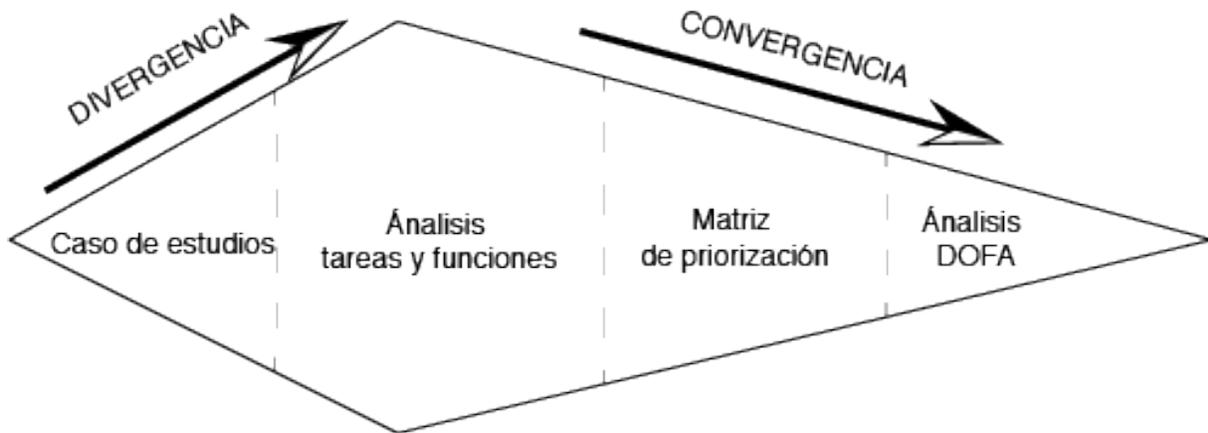


Figura 3. Metodología del Diamante (Adaptación Design Council)

5. Aplicación y análisis de resultados

En la sección cinco de este trabajo se desarrollarán las diferentes herramientas que componen el método del Diamante explicado anteriormente para así lograr determinar el diseño de la estructura organizacional del departamento de Kinco SAS.

5.1 Fase de Divergencia

Etapas de descubrimiento:

Caso de estudio: Cambio estructura organizacional Mcdonald's.

Después del repaso teórico sobre los conceptos concernientes a la estructura y diseño organizacional, se presentará a continuación un análisis comparativo con el caso de McDonald's, el cual es usado como un referente para este estudio, al ser considerado como la empresa de comida rápida más importante del sector. Con este análisis se pretenden identificar algunos de los rasgos característicos de la estructura organizacional de la empresa, concretamente se rastrean los aspectos funcionales y los mecanismos de coordinación y control del departamento de mercadeo, así como los aspectos más relevantes de la estrategia organizacional que puedan servir de fundamento para incorporarlos al caso de Kinco SAS

Tendencias en la estructura organizacional departamentos de mercadeo.

En la actualidad las empresas están cuestionando la eficacia de los diseños estructurales tradicionales para sus departamentos de mercadeo y están buscando estructuras que les permitan una mayor capacidad de respuesta a las necesidades de los consumidores.

El mercado en el que ejerce Kinco, que es el mercado de las Franquicias, tiene un ritmo de crecimiento acelerado, alcanzando en el año 2018 estar compuesto por 506 marcas a través de 12.900 empresas (Dinero, 2018), lo que significa una competencia muy fuerte por parte de todas las empresas por la lealtad de los consumidores. Debido a esto, las estructuras de los departamentos de mercadeo se están revisando para cambiar su enfoque y orientarlos hacia el cliente y la satisfacción de sus necesidades en lugar de estructurarse en torno a los productos o a regiones geográficas como predominaba el diseño organizacional en el pasado. (Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O., 2000). Este cambio de perspectiva se refleja en la Figura 4, donde el consumidor se convierte en la prioridad de las áreas de mercadeo.



Figura 4. Nuevo enfoque departamentos de mercadeo

Para lograr este cambio de perspectiva en las áreas de mercadeo, los departamentos de mercadeo se conforman a través de equipos multidisciplinarios, los cuales tienen la ventaja de incorporar diversidad de conocimientos y capacidades provenientes de todas las áreas de la organización para alcanzar mayores niveles de aprendizaje organizacional al vincular diferentes perspectivas de análisis, lo que mejora y acelera el proceso de toma de decisiones, así como el logro de los resultados. Así mismo se refuerzan las estructuras para que incorporen los medios de relacionamiento necesarios para compartir la información, el conocimiento y los recursos interdepartamentalmente de manera ágil y eficiente.

El resultado son estructuras más horizontales, con menos jerarquía y sistemas de control menos estrechos para darle mayor autonomía a sus miembros. La prioridad en este tipo de diseños organizacionales es la flexibilidad y adaptabilidad para compartir información, por lo tanto, la estructura y los mecanismos de control y comunicación de los departamentos de mercadeo deben estar enfocados en lograr este objetivo. (Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, O., 2000).

Conservando el criterio de flexibilidad y adaptabilidad, se observa una alta tendencia a la tercerización de algunas de las funciones de los departamentos de mercadeo, lo que en principio les permite liberar recursos y ganar enfoque en su función principal, la cual puede definirse, en palabras de Homburg y otros, como el estar en contacto con sus clientes y sus necesidades. (2000).

Uno de los casos más importantes de la implementación de esta nueva tendencia, en el sector de comidas rápidas, es el caso de McDonald's, la cadena de comidas más importantes del mundo. Como lo presenta Pozzi, (2015), en su estudio el autor analiza cómo en el año 2015 la compañía enfrentaba su segunda crisis de ventas en la década y su nuevo presidente Steve Easterbrook decidió que, para revertir estos resultados, se debía cambiar la estructura de la organización para eliminar la burocracia y volver la organización más flexible y rápida para adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor.

Este cambio, como se presenta en la Figura 5y la Figura 6, se basó en dos componentes: El primero acelerar la proporción de restaurantes de la empresa que son manejados por el modelo de franquicia, ya que este modelo vuelve la operación más eficiente y con el dinero obtenido por las franquicias se obtiene mayor capital para invertir en la estrategia de marca. El segundo componente es el rediseño estructural, en el que la organización cambia del modelo de organización enfocado en la división geográfica de los diferentes mercados, a una estructura basada en segmentos de negocio, dividida en bloques compuestos por mercados que comparten las mismas necesidades, retos y oportunidades de crecimiento. (Pozzi, 2015)

Con este cambio se buscaba que la organización pudiera entender cada bloque de mercados de una mejor manera y diseñar estrategias adecuadas para cada segmento de mercado según sus necesidades y características especiales(Homburg, C., Workman Jr, J. P., & Jensen, ,2000)

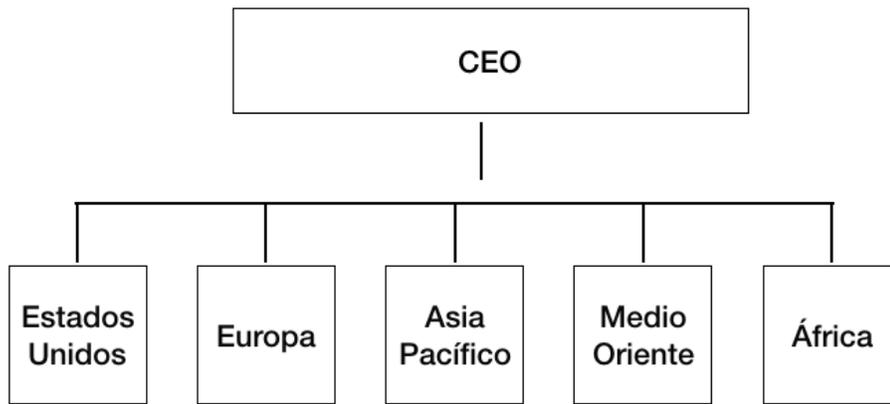


Figura 5.Estructura organizacional actual Mcdonald's (Adaptada Pozzi, 2015)

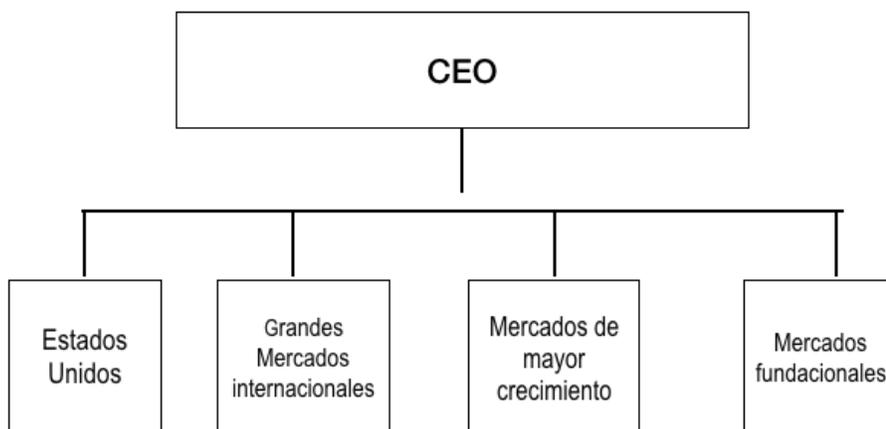


Figura 6. Nueva Estructura organizacional actual Mcdonald's (Adaptada Pozzi, 2015)

Lineamientos estratégicos

Junto con el cambio de la estructura organizacional que se observa en el caso de McDonald's es importante hacer notar que el ajuste estructural se correspondió con un ajuste de la plataforma estratégica que orienta los esfuerzos y recursos organizacionales hacia los objetivos de mercado planteados. Esta alineación entre estrategia y estructura resulta también aleccionadora para el proceso que nos proponemos con Kinco SAS. La plataforma estratégica de McDonald's puede resumirse en la máxima "piensa global, actual local" acorde con la cual, la compañía debe tener una estructura que sea capaz de trabajar en un mercado global, pero conservando la suficiente flexibilidad interna para implementar estrategias locales en cada uno de sus mercados. (Vignali, 2001).

La filosofía de "glocal" (globalización+ ser local) ha sido la clave del éxito de esta multinacional en su trayectoria, ya que le ha permitido mantener sus estándares de calidad y los elementos diferenciales de la marca reconocidos a nivel mundial, pero al mismo tiempo le ha permitido adaptarlos a los gustos y necesidades de cada uno de sus mercados. Esta filosofía se aplica en cada uno de los elementos Marketing Mix de McDonald's, los cuales son: Producto, Plaza, Precio, Promoción.

Producto:

La filosofía "glocal" le ha permitido a McDonald's, mantener su menú reconocido a nivel mundial relativamente igual, con estandarización de sabor e ingredientes, pero con ciertas modificaciones de acuerdo a gustos, preferencias o tradiciones religiosas en algunos de sus mercados. Por ejemplo, vender hamburguesas vegetarianas y hamburguesas con carne de cordero en India, debido a la tradición de este país de no comer carne de res. Si la marca no hubiera adaptado su menú de acuerdo a las necesidades específicas de este país, hubiera sido imposible su entrada a este mercado.

Calidad:

Los estándares de calidad en la comida y en los procedimientos de preparación, es uno de los elementos diferenciadores más importantes de la marca, por lo que no importa el mercado, todos los restaurantes de McDonald's tienen estandarizados estos procesos para asegurar que los clientes reciben el mismo sabor y calidad en cualquier parte del mundo. Para lograr esto, la compañía evalúa detalladamente los proveedores de cada uno de sus mercados y hace evaluaciones constantes de calidad para asegurarse que todos los productos cumplan todos los requisitos de sabor de la marca.

Plaza:

La estrategia de expansión agresiva en cada uno de sus mercados ha sido siempre una de las claves del éxito de la marca desde sus inicios, pero con el paso del tiempo la marca ha logrado identificar que este ritmo de crecimiento no puede ser el mismo en todos sus mercados, sino que este debe depender de las características de cada uno de los países donde quiere ingresar. Por ejemplo, en Japón, donde la competencia no era tan fuerte como en otros mercados, McDonald's tuvo una velocidad de crecimiento mucho mayor y abrió 415 restaurantes. Crecimiento imposible en mercados donde la competencia es mucho mayor y la economía no es tan favorable.

Precio

La estrategia de precios es uno de los elementos donde es más evidente la estrategia de “*glocal*” de la marca, ya que tiene un procedimiento de *pricing* (estrategia de precios) establecido, para que la marca pueda establecer los precios correctos en cada uno de los mercados que tiene. Esta estrategia de precios tiene como objetivo aumentar en cada uno de los mercados la participación en el mercado de la marca, por lo que para establecer los precios de cada producto analizan: los costos, la demanda del producto en el mercado, los precios de la competencia y la situación macroeconómica del país. Con este proceso la marca se asegura que en cada país tienen el precio más competitivo en el mercado, lo que le permita mantener su posición de líder.

Promoción:

Esta variable incluye los elementos de: publicidad, relaciones públicas, ventas y promociones. En este aspecto, McDonald’s aplica la filosofía “La marca es global, la publicidad es local” ya que, aunque el propósito es mostrar McDonald’s como una marca global, en cada mercado se debe tener cuidado con las diferencias culturales entre los diferentes países al momento de lanzar la publicidad. Por esta razón en cada país los protagonistas de la publicidad cambian y la forma de comunicar el mensaje se adapta a cada uno de los mercados. Un ejemplo de esto es el patrocinio de McDonald’s de los Juegos Olímpicos, ya que en todos los países se comunica esta alianza, pero en cada uno de los mercados se utiliza un deportista importante de cada región para lograr mayor conexión con los consumidores.

A pesar de esta adaptación local de la publicidad de la marca, hay algunas estrategias que sí se pueden ejecutar de manera global, como lo son: La alianza con Walt Disney, ya que esta última es otra marca global y tiene presencia en los mismos mercados de la marca.

Como se pudo observar en cada uno de los elementos del Marketing Mix de McDonald’s, el éxito de la marca ha sido saber tener un equilibrio entre mantenerse como una marca global, pero adaptando sus estrategias a cada uno de sus mercados, teniendo en cuenta que no hay dos mercados iguales y que identificar estas diferencias y adaptarse a ellas, es la clave del éxito para una marca.

Burger King al participar en la misma industria de McDonald’s, tener presencia en los mismos mercados geográficos y manejar el mismo modelo de negocio, que en este caso son las franquicias, puede aprender del caso para identificar ventanas de oportunidad, generar acciones de mejoramiento y revisar sus estructuras internas a fin de lograr construir una plataforma de ventaja competitiva, como lo afirma Vignali, (2001).

Por lo tanto, la estructura del departamento de mercadeo de Kinco SAS debe tener un diseño que le permita a esta área tener la flexibilidad que esta estrategia “*glocal*” requiere para su implementación, donde la estructura sea más horizontal y sus miembros tengan autonomía para maniobrar y responder a los diferentes retos con eficiencia, por lo que este ejemplo de estructura

de McDonald's puede servir como referencia para el diseño organizacional de Kinco SAS, pero adaptándolo a sus necesidades específicas.

Matriz priorización de necesidades

Después de realizar el estudio comparativo con la competencia, se diseñó y aplicó una matriz para identificar las necesidades específicas del diseño estructural para el departamento de Kinco SAS. La matriz de priorización busca identificar los bloques de actividades más relevantes para los diferentes actores o grupos de interés que se relacionan con el departamento de mercadeo y así

identificar cuáles son las características que debe tener la nueva estructura organizacionales de esta área para cumplir con todos sus objetivos. Para poder realizar esta matriz se propuso la siguiente metodología:

1. Identificación de los principales grupos de interés del departamento de mercadeo.
2. Revisión de los objetivos y funciones de los departamentos de mercadeo a nivel organizacional, para establecer las tareas específicas y ajustarlas al caso Kinco SAS
3. Diseñar la matriz de priorización de necesidades con base a la información adquirida,
4. Aplicar encuestas para alimentar la matriz de priorización donde los principales grupos de interés del departamento de mercado realizarán una calificación de las diferentes tareas del departamento de mercadeo y así establecer cuáles son las más importantes.

5.2. Grupos de interés departamento de mercadeo Kinco SAS

Con base a la información brindada por los integrantes del departamento de mercadeo a través de entrevistas se identificó que los principales grupos de interés del área son:

- Gerencia: Compuesto por el gerente general, el cual es el encargado de determinar el rumbo estratégico de la organización.
- Burger King *Corporation*: Casa matriz de la Franquicia Burger King, las cuales esperan que sus franquicias sigan los lineamientos de la marca y logren el crecimiento de Burger King en sus países.
- Socios Inversionistas: Socios inversionistas que invirtieron en Kinco SAS y esperan una expansión en Colombia de más de 100 restaurantes Burger King que generen rentabilidad.
- Departamento de Operaciones: Departamento que incluye todo el personal que opera los restaurantes, desde los empleados generales de los puntos de venta hasta el director de Operaciones.
- Departamento de Desarrollo: Departamento que lidera el plan de expansión de Kinco SAS. Es el encargado de identificar y determinar los lugares donde se construirán los nuevos restaurantes.

- Departamento de Cadena total de Suministro: Departamento encargado del suministro de materias primas necesarias para la operación de Kinco SAS.
- Departamento de Tecnología e Información: Departamento encargado de suplir todas las necesidades referentes a los mecanismos de manejo de información de la organización.
- Departamento de Contabilidad: Departamento del manejo de la información contable y financiera de la organización.
- Departamento de *Business Intelligence*: Departamento encargado de suministrar y analizar la información relevante a todos los departamentos de la organización para la toma de decisiones.
- Departamento de Gestión Humana: Departamento encargado de la selección y contratación del personal de la organización. Además de velar por el bienestar y seguridad de los empleados de la empresa.
- Aliados Estratégicos: Empresas con las que Kinco SAS tiene acuerdos estratégicos que permiten un beneficio mutuo.
- Proveedores: Empresas que le brindan algún servicio o proveen algún producto a la empresa Kinco SAS.
- Clientes: Personas que adquieren el servicio brindado por Kinco SAS

5.3 Objetivo y variables de los departamentos de mercadeos

Después de identificar los grupos de interés más importantes a los que responde el departamento de mercadeo, se trabajó en identificar los objetivos y las funciones que actualmente son responsabilidad del área de mercadeo, esto con el propósito de identificar las nuevas perspectivas de trabajo para el área. En este sentido se realizó una revisión teórica de los objetivos y las funciones principales de los departamentos de mercadeo.

Según la AMA (*American Marketing Association*) el mercadeo es una función organizacional encargada del proceso de crear, comunicar y entregar ofertas que creen valor para sus grupos de interés (Gronroos, 2006). Con esta definición se refleja el cambio que ha tenido el marketing, cambiando de su visión centrada en el intercambio de bienes tangibles, a una visión donde los servicios (entendido como las acciones y habilidades aplicadas para lograr un beneficio) y las relaciones con el consumidor son la prioridad, ya que el usuario deja de ser un agente pasivo que solo recibe el producto o servicio, a ser un elemento involucrado en el proceso de crear valor. Por esta razón el mercadeo no debe limitarse a ser simplemente un área funcional, sino que debe involucrarse en todos los procesos de la compañía relacionados con el desarrollo de producto, operaciones o producción, cadena de suministro y área de servicio al cliente para que todas estén enfocadas al cliente y en la creación de valor. (Vargo, S. L., & Lusch, R. F., 2004).

Este nuevo enfoque de mercadeo implica que además de las variables de mercadeo tradicionales de la teoría de las 4 P que son: decisiones sobre producto, estrategia de precios, estrategia de comunicación y promoción y estrategia de distribución; el departamento de mercadeo debe incluir otras variables a analizar en sus tareas diarias, las cuales son: Personas, procesos y perceptibles. (Puente, 2005).

- Personas: Se refiere a la nueva variable de mercadeo donde debe lograr involucrar a los clientes externos e internos en el proceso productivo y en la generación de valor.
- Procesos: se refiere a la variable de mercadeo de cuidar todo el proceso de entrega de producto o servicio al cliente, es decir, diseñar el proceso para que todos los puntos de contacto con el consumidor agreguen valor
- Perceptibles: se refiere a la variable donde se estudian las evidencias tangibles de las ofertas de servicios, tales como: ambiente físico, decoración, uniformes, publicidad, entre otros que le brindaran al cliente una mejor experiencia y mejor respuesta al servicio. (Puente, 2000).

5.4. Funciones y tareas del departamento de mercadeo

Luego de tener claro los objetivos que debe cumplir un departamento de mercadeo, se realizó la lista de funciones y tareas que debe realizar el área de mercadeo de Kinco SAS para alcanzarlos. Con base a la información brindada por los integrantes del área. Las funciones son:

1. Gestión de marca: Es la función relacionada con la construcción de la marca, donde se establecerá: el nombre, atributos, símbolos, productos y servicios que la identificaran y diferenciaran de la competencia (Keller, 2013) con base al estudio del público objetivo y sus necesidades. Esta función del departamento de mercadeo también incluye la administración de todos estos elementos y la planeación de su evolución a través del tiempo. Para lograr cumplir con esta función, el departamento de mercadeo de Kinco SAS deberá ejecutar las siguientes actividades:
 - Elaboración y seguimiento del plan estratégico de mercadeo. Esto implica partir de los lineamientos brindados por Burger King Corporation para establecer el rumbo de la marca en el largo plazo.
 - Desarrollo del proceso de seguimiento, recolección de información y análisis de la competencia para establecer sus fortalezas y debilidad y así identificar áreas de oportunidad para la marca
 - Establecer los canales de comunicación con los principales aliados estratégicos. En el caso de la compañía éstos son: Postobón, Alsea (Franquicia de Burger King Bogotá) y Burger King Corporation, entre otros, para lograr llevar a cabo actividades en conjunto que le brinden valor a la marca.
 - Elaboración y ejecución de la estrategia de comunicación de la marca con sus clientes externos. Este plan de comunicación debe tener en cuenta los objetivos de la marca, sus atributos, los hábitos y necesidades de los consumidores, y los canales de comunicación más adecuados para la marca.
 - Establecer en conjunto con Burger King Corporation y departamento de Cadena total de suministros, los lanzamientos de nuevos productos de la marca.

- Manejo del fondo de mercadeo para velar que se cumplan los parámetros de inversión definidos y se utilicen los recursos de la forma más eficaz posible.
2. Ventas: Como se mencionó en la definición de mercadeo, es importante que este departamento les agregue valor a sus grupos de interés, entre los más importantes están la gerencia y accionistas, que esperan de este departamento que ayude a cumplir los objetivos de venta de la empresa y volver rentable la franquicia en el país. Para cumplir este objetivo, el departamento de mercadeo debe cumplir con las siguientes actividades:
- Establecer una estrategia de precios que le permita ser competitiva en el mercado.
 - Desarrollo de informes de ventas que le permita al departamento de mercadeo tener claridad sobre el comportamiento de los diferentes restaurantes, canales y productos en ventas.
 - Apoyo al área de *Business Intelligence* en la elaboración de los presupuestos de venta de los restaurantes.
 - Diseño del plan de incentivos para la fuerza de ventas, los cuales tienen el objetivo de aumentar ventas y brindarles valor a los empleados.
 - Comunicar y entrenar mensualmente al personal de operaciones sobre los nuevos lanzamientos, alianzas, productos, promociones y demás actividades de mercadeo que deban ser ejecutadas en los puntos de venta.
 - Desarrollo de estrategias de ventas nacionales que permitan aumentar la base de clientes y así cumplir con los objetivos y presupuestos de venta.
 - Desarrollo de informes para gerencia, accionistas y demás grupos de interés para que estén enterados de los resultados de los diferentes planes de acción.
3. *Trade Marketing*: Esta disciplina del mercadeo se enfoca en las estrategias en los puntos de venta, y tiene como objetivo principal impulsar las ventas en los establecimientos de la marca. Al ser Burger King una cadena de restaurantes, esta rama del mercadeo es esencial para brindarle a sus clientes la mejor experiencia en sus puntos de venta (lugar donde se realizan el 87% de sus ventas) y lograr cada vez mejores ventas. Las actividades relacionadas con *Trade Marketing* del departamento son:
- Realizar análisis del entorno de cada uno de los puntos de venta para identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en la venta del restaurante y compartirlo con el personal de operaciones.
 - Mantener reuniones semanales con el personal de operaciones para identificar tendencias del comportamiento de consumidores.
 - Desarrollar planes de acción para aumentar las ventas de acuerdo a las necesidades y características de cada uno de los restaurantes.

- Establecer la estrategia de *Merchandising* (Exhibición en el punto de venta) y velar por su correcta ejecución en los restaurantes para así lograr mejorar la experiencia del usuario en el punto de venta y lograr mejores ventas.
- Realizar la distribución y verificar el inventario del material POP (Material en Punto de Compra) para que los restaurantes tengan siempre las herramientas necesarias para lograr sus ventas.
- Realizar seguimiento al personal de servicio al cliente en los restaurantes (Anfitrionas)
- Supervisar que en todos los puntos de venta se ejecute de manera correcta las estrategias nacionales diseñadas por Mercadeo.
- Manejar las relaciones con aliados importantes del entorno de cada uno de los restaurantes para lograr impactar las ventas de manera positiva.
- Diseñar los protocolos de servicio que debe realizar el personal en los puntos de venta para brindar la mejor experiencia al cliente.

5.5 Diseño de matriz de Priorización de Necesidades

Después de identificar los grupos de interés más importantes del departamento de mercadeo de Kinco SAS y sus funciones y actividades más importantes, se diseñó una matriz para evaluar el grado de importancia, de cada una de las actividades, para los grupos de interés. el propósito de este análisis fue el de identificar de manera clara, las actividades que se deben priorizar en el rediseño de la estructura del departamento de mercadeo, para lograr el doble propósito: agregar valor a los productos requeridos por parte de los grupos de interés del departamento y cumplir con los objetivos organizacionales con las condiciones de calidad, eficiencia y oportunidad necesarios para alcanzar la posición competitiva deseada por la compañía en el mercado colombiano.

La matriz de priorización se elaboró de la siguiente manera:

1. Organizar en una matriz la lista de tareas que se mencionaron anteriormente y especificando a que función corresponde cada una.
2. Establecer las personas que resolverán esta matriz.

Se determinó que, para lograr una muestra representativa y resultados concluyentes, se deben tener en cuenta dos grupos para la muestra de la matriz.: los grupos de interés internos y los grupos de interés externos. Para los primeros se tendrán en cuenta los directores de cada departamento funcional de Burger King para que brinden su opinión sobre las prioridades del departamento de mercadeo. Para los grupos externos se tendrán también un representante por grupo. Para representar a Corporación Burger King, se le entregara la matriz al jefe de mercadeo de Burger King *Corporation* para Latinoamérica que tiene contacto directo con el departamento de mercadeo de Kinco SAS de forma constante; para los accionistas, se tuvo en cuenta a uno de los accionistas que más tiempo lleva relacionado con la empresa. Como representante de los aliados estratégicos s tendrá al ejecutivo de Postobón, el principal aliado estratégico de Burger King y por último para representar a los proveedores se tuvo en cuenta a una agencia de actividades BTL que ha participado en varias de las actividades más importantes del departamento de mercadeo. La muestra de esta matriz será entonces de trece personas, la cual, al ser un análisis interno del departamento de mercadeo, es tamaño suficiente para tener resultados

concluyeres, pues se tendrá en cuenta la opinión de todas las personas involucradas con el departamento de mercadeo.

3. Brindarle a cada representante de los grupos de interés una copia de la matriz de priorización para que evalúen cada una de las tareas ahí descritas, del 1 al 19, siendo 1 la tarea más importante y 19 la menos importante.
4. Analizar los resultados encontrados luego de la calificación de los grupos de interés para así determinar para ellos cuales son las tareas y funciones más importantes del departamento de mercadeo de Kinco SAS.

En la Tabla se puede apreciar la clasificación según los grupos de interés.

Una vez diligenciada la matriz por parte de los 12 representantes (uno por cada grupo) de los grupos de interés tanto internos como externos, más importantes del departamento de mercadeo de Kinco SAS) se procedió al análisis de los datos; en primer lugar, se procedió a realizar una sumatoria de cada uno de los ítems, para identificar cuáles son las tareas más importantes y cuáles son los menos importantes a juicio de cada grupo de interés. en segundo lugar, se diseñó un marco que pudiera hacer comparables los valores obtenidos en las sumatorias. Para esto se plantea una ecuación, la cual sirve para el propósito de comparación a partir del establecimiento de la variable Plan Estratégico, como valor base. Se seleccionó este elemento, ya que es el valor menor entre los grupos de interés, es de recordar que, entre menor valor, mayor grado de prioridad para el actor. Es decir, entre los grupos de interés, se eligió la elaboración del Plan Estratégico como la prioridad máxima para el departamento de mercadeo de Kinco SAS.

Grupos de interes	Brand management	
	Elaborar plan Estratégico de mercadeo	
	Realizar Análisis de la competencia	
	Manejar la relación con los grandes aliados	
	Elaborar plan de comunicación de la marca	
	Organizar los Lanzamientos de nuevos productos	
	Administrar el fondo de mercadeo	
	Establecer estrategia de precios	
	Diseñar planes de incentivos para la fuerza de ventas	
	Entrenar a la fuerza de ventas sobre campañas o nuevos productos	
	Establecer las promociones nacionales	
	Diseñar protocolos de servicio	
	Organizar informes de ventas para gerencia, accionistas y BK Corporación	
	Apoyar la elaboración de presupuestos de venta de los restaurantes	
	Analizar el entorno de cada uno de los restaurantes	
	Establecer comunicación con operaciones para identificar oportunidades	
Ventas		
Desarrollar estrategias para aumentar ventas adaptadas a cada restaurante		
Establecer estrategia de <i>merchandising</i>		
Diseñar y distribuir Material POP		
Realizar Seguimiento al personal de servicio de los restaurantes		
Trade Marketing		

Grupos de interés internos	Gerencia	1	1	3	2	1	1	7	2	7	2	3	5	12	5	9	2	7	2	15
	Departamento de mercadeo	1	8	2	4	13	3	5	14	13	6	15	17	12	8	9	7	10	11	16
	Departamento de operaciones	1	15	16	13	3	18	9	12	11	4	10	19	14	5	2	6	7	8	17
	Departamento de Desarrollo	1	11	3	4	7	18	10	15	13	5	16	19	2	6	8	9	12	14	17
	Departamento de Cadena total de Suministro	1	4	8	2	5	12	3	19	13	9	16	18	14	11	6	7	17	10	15
	Departamento tecnología e información	1	10	2	8	7	3	9	12	12	6	14	15	16	4	5	4	10	11	13
	Departamento de contabilidad	1	15	4	16	17	2	5	14	13	10	12	6	3	9	8	7	18	19	11
	Departamento de <i>Business Intelligence</i>	14	5	16	15	6	19	4	12	8	7	13	1	2	3	10	9	17	18	11
	Departamento de gestión humana	1	14	15	9	10	16	11	5	3	12	4	18	17	6	2	7	10	13	8
	G. Extern	Corporación Burger King	1	4	6	2	9	3	5	15	12	10	14	17	18	6	16	7	8	13

Accionistas	1	7	5	6		9	8	14	13	10	17	2	11	3	12	4	15	18	16
Aliados estratégicos	1	6	2	5	8	16	7	13	12	8	11	18	17	4	14	3	9	10	15
Proveedores	1	4	3	5	9	2	8	12	11	10	13	18	17	4	6	7	15	16	14

Tabla 2. Calificación de grupos de interés

A continuación, se explica la ecuación, la cual permitirá definir la prioridad de los elementos:

$$Ranking.prioridad = \frac{1}{\sum Tarea_{Principal} / \sum Tarea_{Elemento}}$$

La aplicación de la ecuación permitirá establecer un ranking entre los elementos. En los resultados, el valor de base será 1, que será el relacionado al "plan estratégico", es decir, la máxima prioridad. Entre más alejado de 1, tendrá menos valor para los grupos de interés a la hora de priorizar las tareas.

5.6 Análisis de resultados Matriz de Priorización.

Aplicando la fórmula, se pueden obtener los resultados, los cuales se pueden ver en la Tabla 3.

Se puede observar en Tabla 3 como la tarea mejor calificada por todos los grupos de interés del departamento de mercadeo de Kinco SAS, ha sido la de Elaborar el Plan Estratégico del mercadeo, lo que refleja que, para todos los grupos de interés, el punto de partida debe ser que el departamento establezca su rumbo y sus prioridades, ya que así la relación con los demás departamentos y aliados será más fácil, pues todos tendrán claros los objetivos y la estrategia para alcanzarlos.

También se refleja con la matriz que para todos los grupos de interés es muy importante la función de *Trade Marketing* y que el departamento de mercadeo tenga la capacidad de analizar el entorno y las características de cada uno de los puntos de venta para poder desarrollar estrategias para que cumplan sus objetivos de venta. Esto va muy acorde con la filosofía "glocal" explicada anteriormente, donde se hace énfasis que además de una estrategia general, esta se debe poder adaptar a cada uno de los mercados, en este caso, a cada uno de los restaurantes.

Tabla 3. Priorización de tareas

Calificación	Función	Tarea
1	<i>Brand management</i>	Elaborar plan Estratégico de mercadeo
2.80	<i>Trade Marketing</i>	Analizar el entorno de cada uno de los restaurantes
3.00	<i>Trade Marketing</i>	Desarrollar estrategias para aumentar ventas adaptadas a cada restaurante
3.28	<i>Brand management</i>	Manejar la relación con los grandes aliados
3.50	<i>Brand management</i>	Elaborar plan de comunicación de la marca
3.50	Ventas	Establecer estrategia de precios
3.65	<i>Brand management</i>	Organizar los Lanzamientos de nuevos productos
3.81	Ventas	Establecer las promociones nacionales
4.00	<i>Brand management</i>	Realizar Análisis de la competencia
4.12	<i>Trade Marketing</i>	Establecer comunicación con operaciones para identificar oportunidades
4.69	<i>Brand management</i>	Administrar el fondo de mercadeo

5.42	Ventas	Entrenar a la fuerza de ventas sobre campañas o nuevos productos
5.65	Ventas	Diseñar planes de incentivos para la fuerza de ventas
5.96	Ventas	Apoyar la elaboración de presupuestos de venta de los restaurantes
5.96	<i>Trade Marketing</i>	Establecer estrategia de <i>merchandising</i>
6.08	Ventas	Diseñar protocolos de servicio
6.27	<i>Trade Marketing</i>	Diseñar y distribuir Material POP
6.65	Ventas	Organizar informes de ventas para gerencia, accionistas y BK Corporación
6.88	<i>Trade Marketing</i>	Realizar Seguimiento al personal de servicio de los restaurantes

La relación con los principales aliados y establecer un plan de comunicación de la marca, también está entre las tareas priorizadas, lo que demuestra que para los grupos de interés no sólo es importante la comunicación con los departamentos internos de la compañía, sino que valoran como una parte importante de la labor de mercadeo el tener una buena comunicación con los aliados más importantes de la marca y con los clientes externos. Por lo anterior se considera necesario tomar como referente lo anterior para diseñar la estructura organizacional, pues no solo se deberá cuidar la relación con los departamentos de la organización, sino con grupos externos que son vitales para la compañía.

Otro aspecto importante al tener en cuenta es que para los grupos de interés es muy importante la labor de coordinación del departamento de mercadeo en los temas de lanzamientos de nuevos productos y en el lanzamiento de promociones nacionales, por lo que su estructura organizacional le debe permitir una comunicación fluida con todos los departamentos de la organización para lograr que estos procesos sean eficientes.

En una calificación más baja se encuentran todas las tareas relacionadas con capacitación de la fuerza de ventas, su seguimiento y la elaboración de sus incentivos, por lo que se puede concluir que para los grupos de interés este tema no debe ser la primera prioridad del departamento.

Otras funciones que se reflejaron que no fueron priorizadas para los grupos de interés, son los apoyos de mercadeo para la elaboración de presupuestos de ventas y de informes para gerencia, también se puede tener la hipótesis de que son tareas que son responsabilidad de otras áreas o que simplemente los grupos de interés creen que no son tan prioritarias como otras funciones.

Finalmente se categorizaron estas tareas en cuartiles según su priorización y así el departamento de mercadeo de Kinco SAS tendrá todas sus tareas categorizadas de acuerdo a su prioridad para los grupos de interés. Esto se puede apreciar en la Figura 7.

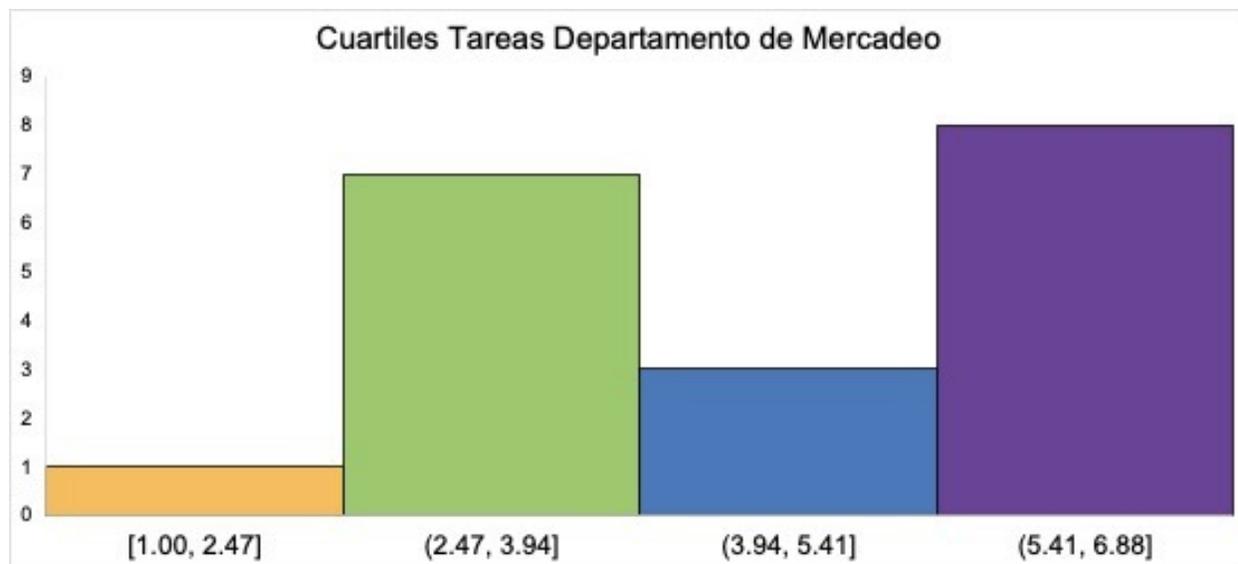


Figura 7. Distribución de tareas del departamento de mercadeo

En el primer cuartil se encuentran las funciones que tuvieron una calificación entre 1 y 2.47, las cuáles serán consideradas las más importantes. En este cuartil solo se encuentra la función de Elaboración del plan estratégico, correspondiente a la función de *Brand management*, lo que significa que para todos los grupos de interés esta es sin duda la tarea más importante y la primera en la que se debe concentrar el departamento de mercadeo.

En el segundo cuartil se encuentran las funciones que tuvieron calificación entre 2,48 y 3.94 las cuales se puede ver en la Tabla 4.

Tabla 4. Tareas del segundo cuartil

Calificación	Función	Tarea
2.85	<i>Trade Marketing</i>	Analizar el entorno de cada uno de los restaurantes
3.04	<i>Trade Marketing</i>	Desarrollar estrategias para aumentar ventas adaptadas a cada restaurante
3.27	<i>Brand management</i>	Manejar la relación con los grandes aliados
3.50	<i>Brand management</i>	Elaborar plan de comunicación de la marca
3.50	Ventas	Establecer estrategia de precios
3.65	<i>Brand management</i>	Organizar los Lanzamientos de nuevos productos

Después de la tarea de elaboración de plan estratégico, estas son las tareas en las que debe trabajar el departamento de mercadeo con mayor prioridad. Se observa que la mayoría de estas tareas son de las funciones de *Brand management* y *Trade Marketing*, quedando la función de ventas un poco más relegada.

Se observa que varias de estas tareas que son consideradas prioritarias tienen mucha relación con la comunicación y coordinación con personas externas a departamento, tales como: aliados estratégicos, clientes y demás departamentos de la organización

En el tercer cuartil se encuentran las funciones que tuvieron una calificación entre 3.95 y 5.41, las cuales están en la Tabla 5.

Tabla 5. Tareas del tercer cuartil

Calificación	Función	Tarea
4.00	<i>Brand management</i>	Realizar Análisis de la competencia
4.12	<i>Trade Marketing</i>	Establecer comunicación con operaciones para identificar oportunidades
4.69	<i>Brand management</i>	Administrar el fondo de mercadeo

En este cuartil sigue la tendencia de tener las tareas relacionadas con *Brand management* y *Trade Marketing* con mayor grado de priorización. En este cuartil están tareas relacionadas con la administración de los recursos económicos del fondo de mercadeo y la comunicación con el departamento de Operaciones para poder utilizar estos recursos de la mejor manera y acorde a las necesidades de los restaurantes que son dirigidos por el departamento de Operaciones.

En el último cuartil se encuentran las funciones que tuvieron una calificación entre 5.42 y 6.88, las cuales están en la Tabla 6.

Tabla 6. Tareas del cuarto cuartil

Calificación	Función	Tarea
5.42	Ventas	Entrenar a la fuerza de ventas sobre campañas o nuevos productos
5.65	Ventas	Diseñar planes de incentivos para la fuerza de ventas
5.96	Ventas	Apoyar la elaboración de presupuestos de venta de los restaurantes
5.96	<i>Trade Marketing</i>	Establecer estrategia de <i>merchandising</i>
6.08	Ventas	Diseñar protocolos de servicio
6.27	<i>Trade Marketing</i>	Diseñar y distribuir Material POP
6.65	Ventas	Organizar informes de ventas para gerencia, accionistas y BK Corporación
6.88	<i>Trade Marketing</i>	Realizar Seguimiento al personal de servicio de los restaurantes

En este cuartil donde están las tareas que los diferentes grupos de interés consideraron como menos prioritarias se observa que tienen en común que son las tareas relacionadas con el seguimiento y apoyo a la fuerza de venta de los restaurantes, lo que refleja que para las demás áreas estas funciones de capacitación a los empleados de los restaurantes se pueden realizar con apoyo de otras departamento ya que hay tareas del área de mercadeo con mayor relevancia que este grupo de tareas.

5.7 Matriz DOFA

Después de tener los resultados de la matriz y de identificar cuáles son las prioridades para los grupos de interés del departamento de mercadeo, se elaboró una matriz DOFA para evaluar

cómo se encuentra actualmente el área, cuáles son sus fortalezas, sus oportunidades de mejora y los elementos externos, tanto positivos como negativos que se deben tener en cuenta a la hora del diseño de su estructura organizacional.

Los resultados del análisis son los siguientes:

Fortalezas	Debilidades
Alto conocimiento de la marca y los procesos, por parte de los integrantes del departamento de Mercadeo de la compañía	El departamento de mercadeo tiene su operación centralizada completamente en la ciudad de Medellín, por lo que tiene una respuesta lenta a los requerimientos de las otras ciudades
La confianza y el reconocimiento obtenido por la compañía ante clientes y proveedores a nivel nacional como internacional	Bajo presupuesto para viajes de los integrantes de mercadeo a otras ciudades por lo que tienen muy bajo conocimiento del comportamiento del consumidor de las otras ciudades, lo que hace que sus estrategias no sean tan efectivas en estas plazas.
EL departamento de mercadeo cuenta con el apoyo de Burger King Corporation, la cual puede brindarle asesoría y consejos basados en experiencias en otros mercados para mejorar su desempeño y lograr estrategias eficaces	el bajo nivel de formalización de los procesos y procedimientos en el área de Mercadeo de la compañía lo que genera variabilidad en las respuestas y riesgo de pérdida del conocimiento operativo
El departamento de mercadeo cuenta con el apoyo de importantes aliados como lo son: Postobón, las plataformas de domicilios, McCain, entre otros que le permiten lograr mayor alcance en sus estrategias	No existe un canal adecuado de comunicación entre mercadeo y diferentes departamentos de la organización que tienen información valiosa para conocer el entorno actual de la compañía y lograr ideas innovadoras para la organización.
El flujo y eficiencia de las comunicaciones internas del departamento de mercadeo	Falta de información y conocimiento actualizado acerca de los clientes y las tendencias del entorno que beneficie el desarrollo de nuevas estrategias
La capacidad para el desarrollo de estrategias y campañas de alto impacto en redes y plataformas digitales acordes al público objetivo.	El departamento de mercadeo se encuentra sobrecargado de trabajo por lo que no tiene tiempo de analizar toda la información necesaria para una correcta toma de decisiones, además muchas veces se debe esperar la aprobación por parte de la gerencia general para ejecutar las actividades, por lo que la toma de decisiones muchas veces no se realiza en el momento en que la compañía lo necesita.
El énfasis en la planeación y adecuada coordinación de eventos	El departamento de mercadeo no tiene ni objetivos ni indicadores de gestión claramente definidos, lo que ocasiona malos entendidos y discusiones con la gerencia frente al desarrollo

	de la estrategia
Estrategia de precios sólida que le permite tener precios acordes a su público objetivo y lograr diferenciarse en el mercado.	El departamento de mercadeo no tiene integrantes que trabajen los fines de semana en la oficina o restaurantes, que son los días donde ocurren el 60% de la venta de Burger King, por lo que muchas veces se enteren de problemas o no identifican oportunidades a tiempo, lo cual afecta las ventas de la compañía.
Buena relación del departamento de mercadeo con sus proveedores	El departamento de mercadeo no cuenta con un control riguroso del presupuesto asignado al área, por lo que muchas veces se sobre ejecuta en este y afecta la rentabilidad de la empresa.
Experiencia en actividades de BTL que le han permitido por varios años posicionarse en el mercado	Bajo presupuesto para ejecutar estrategias de mercadeo que le permitan lograr mayor alcance y responder a las acciones agresivas de la competencia
	Falta de herramientas para realizar investigación de mercados y programas de fidelización
Oportunidades	Amenazas
Burger King Colombia tiene un plan de expansión muy agresivo para los próximos años, lo que representa una oportunidad de crecimiento muy importante para el departamento de mercadeo y sus integrantes	la Burger King está en una industria muy competitiva en el mercado colombiano con más de 506 marcas y 12.000 empresas por lo que el departamento de mercadeo tiene un nivel de competencia muy alta que puede hacer más difícil alcanzar el éxito en sus estrategias
Kinco SAS es una empresa que, a pesar de llevar diez años en el mercadeo, es una empresa que está en pleno crecimiento, por lo que todavía tiene oportunidad de organizar los procesos que no están del todo establecidos y formalizados, entre ellos los procesos del departamento de mercadeo	Competidores con estrategias muy agresivas en término de precios que hacen que las estrategias de venta y comunicación del departamento de mercadeo de Kinco SAS no tengan la misma efectividad.
Kinco SAS fue comprado por Burger King Costa Rica, por lo que se espera que realicen una inversión importante en la empresa que puede beneficiar al departamento de mercadeo	El departamento de Operaciones muchas veces por falta de comunicación interna o falta de conocimiento en temas de ventas, no ejecuta de manera correcta las estrategias de mercadeo, por lo que disminuye su efectividad.

Burger King cuenta con productos preparados con la mejor calidad y los mejores proveedores, por lo que la empresa cuenta con una ventaja competitiva muy importante frente a sus competidores que el departamento de mercadeo puede aprovechar para lograr posicionarse en el mercado.	Kinco SAS sigue en la Ley 1116 de restructuración financiera por lo que si los resultados no son los mejores la compañía sigue en riesgo de entrar en liquidación
Espacio de crecimiento en su estrategia digital a la cual por ahora solo se le ha invertido una pequeña parte del fondo de mercadeo y que en otros países le ha traído muy buenos resultados a la marca	
Aliados estratégicos del departamento de mercadeo con una posición líder en el mercado y altos recursos para campañas de mercadeo, que podrían apoyar a Burger King en sus estrategias y darles mayor alcance.	

Con base a las fortalezas y debilidades identificadas en la matriz DOFA se establecieron las competencias distintivas del departamento de mercadeo de Kinco SAS, es decir, los elementos característicos del área de mercadeo frente a las demás áreas de la organización o aquello se hace especialmente bien en el departamento. Estas competencias son referentes fundamentales en el diseño de la estructura organizacional, ya sea para que en la nueva estructura organizacional el departamento pueda seguir fortaleciéndolas porque brindan valor a la organización o, para corregir las que son consideradas como una debilidad, al afectar el desarrollo de las funciones del departamento.

Competencias Distintivas

- Experiencia en estrategias BTL y líder del mercado en este ámbito.
- Centralización de las actividades del departamento en Medellín
- Falta de formalización de procesos
- Implementación de estrategias globales en el mercado colombiano con apoyo de la casa matriz

El paso siguiente del análisis consistió en triangular la información obtenida con los instrumentos aplicados, para ello se relacionaron las competencias distintivas con las funciones asignadas al departamento de mercadeo como se observa en la Figura 8; a partir de esta revisión se estableció la importancia de cada una de estas competencias usando como referente la matriz de priorización.

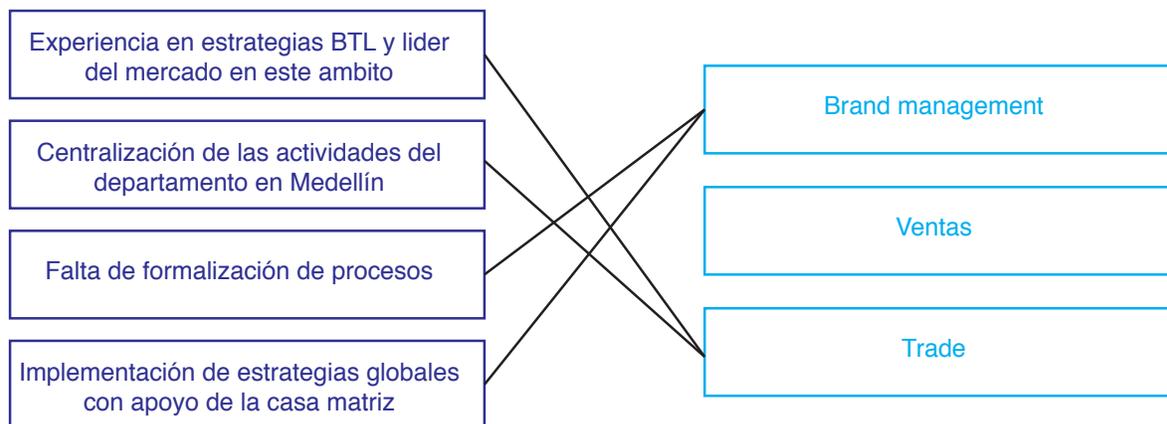


Figura 8. Relación funciones del departamento con las competencias distintivas

En este diagrama se puede observar como la mayoría de las competencias distintivas del departamento de mercadeo están ligadas a las funciones de *Brand management* y de *Trade Marketing*, lo cual es consecuente con las calificaciones brindadas por los grupos de interés que consideraban estas dos funciones las más importantes. Con el análisis de estos dos instrumentos se pueden identificar otros elementos relevantes a tener en cuenta en la nueva estructura del departamento de mercadeo de Kinco SAS: el primero la flexibilidad que debe tener el equipo para poder realizar estrategias de BTL eficaces y que respondan a tiempo a las demandas del mercado; el segundo se refiere al grado de formalización de los procesos, ya que esto le ayudará a los integrantes del departamento tener criterios claros para el proceso de toma de decisiones ayudando a mejorar la capacidad de respuesta y de comunicación con las demás áreas, así como a evitar reprocesos.

Una vez identificadas las competencias distintivas se pudieron determinar los factores críticos de éxito, los cuales son los recursos, habilidades y atributos que son esenciales para tener éxito en el mercado (Lynch, 2003). Estos factores críticos se identifican analizando los elementos de las Oportunidades y Amenazas de la matriz DOFA. Los factores críticos, combinados con las competencias distintivas permitieron establecer los criterios estratégicos que deben orientar el diseño de la estructura. En este sentido, la orientación estratégica del departamento le permite articularse con la orientación estratégica de la compañía y potenciar su capacidad de crear valor.

Factores Críticos de Éxito

- Correcta ejecución del plan de expansión de la marca.
- Respuesta rápida y efectiva a las estrategias de la competencia.
- Creación de estrategias con los principales aliados para lograr mayor alcance de las estrategias
- Establecimiento de procesos de comunicación y coordinación con las demás áreas de la empresa

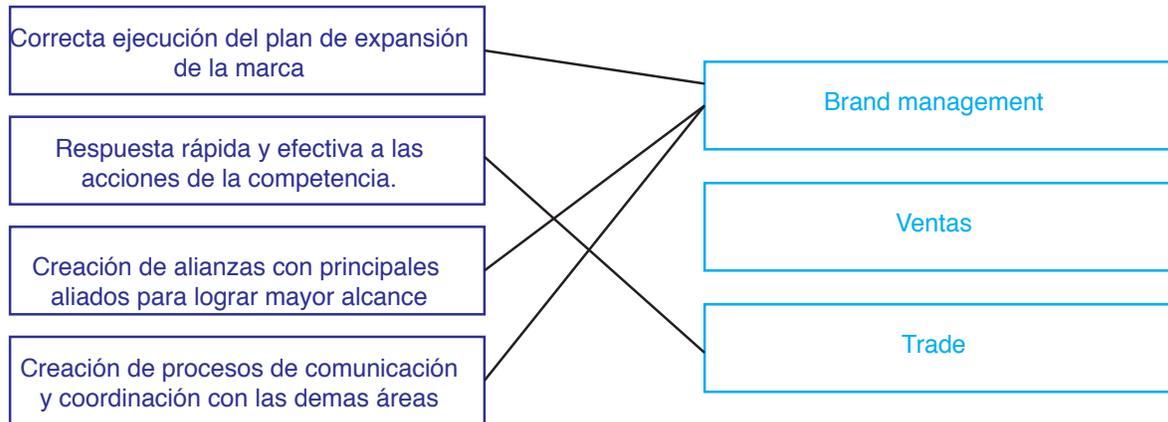


Figura 9. Relaciones entre funciones del departamento y factores críticos de éxito

De la Figura 9, al igual que el anterior, se puede observar como los factores críticos de éxito corresponden, principalmente, a las funciones de *Trade Marketing* y *Brand management*. Con este diagrama se puede confirmar que uno de los elementos que debe caracterizar la nueva estructura del departamento es la flexibilidad y capacidad de reacción a los estímulos externos. También se vuelve a recalcar la importancia de la comunicación y coordinación tanto con los grupos de interés internos como externos, como factor importante para el departamento de mercadeo.

6. Diseño Estructura Organizacional Departamento de Mercadeo Kinco SAS

Después de realizar la matriz de priorización de necesidades y la matriz DOFA se establecieron cuáles son las tareas principales según los diferentes grupos de interés del departamento y como éstas se relacionan con las competencias distintivas y los factores críticos de éxito del departamento. Con esta información se procedió a identificar los principales criterios a tener en cuenta para proponer el diseño organizacional más adecuado para el departamento de mercadeo de Kinco SAS, teniendo en cuenta los elementos de la estructura organizacional:

1. *Formalización:* Se identificó que en el departamento de mercadeo de Kinco SAS el nivel de formalización es muy bajo, ya que no existen procedimientos que especifiquen con claridad cómo deben ejecutarse las diferentes tareas del área, lo que ocasiona reprocesos y demoras. Además, no existen elementos de comunicación y coordinación entre el departamento de mercadeo y los demás grupos de interés de la organización, tanto internos como externos, por lo que el área de mercadeo comete errores fácilmente evitables y no tiene conocimiento claro sobre su entorno, haciendo sus estrategias menos eficaces. Esta necesidad de formalización se identificó como una competencia distintiva que debe corregir la nueva estructura del departamento de mercadeo de Kinco SAS para mejorar sus resultados y estar alineado con su estrategia.
2. *Centralización:* Se identificó que uno de los principales factores de éxito del departamento de mercadeo de Kinco SAS es la flexibilidad y capacidad para tomar decisiones de manera rápida, ya que el entorno en el que ejerce la organización es muy cambiante, y requiere que el departamento de mercadeo tenga una capacidad de reacción rápida para impactar a los clientes, generar mayor valor y no rezagarse frente a la competencia; así mismo un elemento fundamental para el logro de las metas organizacionales es la capacidad de implementar estrategias proactivas y no reactivas frente a los retos del mercado. Para lograr esto, el departamento de mercadeo debe tener una estructura más descentralizada, con énfasis en la coordinación y no en el control, y que incentive la innovación constante en todas sus tareas.
3. *Complejidad:* De acuerdo a la necesidad del departamento de mercadeo tener una respuesta rápida a los estímulos del mercado y un enfoque hacia la innovación más que hacia el control, se debe diseñar una estructura organizacional que esté más orientada hacia a la diferenciación horizontal, donde personas expertas se puedan dedicar a las tareas para las cuales tienen mayor habilidad y no, hacia la diferenciación vertical, que genera rigidez y lentitud en el departamento de mercadeo.

Así mismo y tomando como referente, que uno de los factores críticos identificados es la correcta ejecución del plan de expansión y, que es necesario corregir una característica negativa del departamento relacionada con la excesiva centralización del proceso de toma de decisiones, es importante tomar medidas que permitan garantizar mayor flexibilidad y autonomía en todas las regiones en el rediseño de la estructura organizacional del departamento. Esto implica tomar en consideración la dispersión geográfica y las necesidades cambiantes de los mercados en los que

se encuentra la compañía para que las propuestas generadas respondan a sus particularidades. En la actualidad el departamento de mercadeo está centralizado en la ciudad de Medellín y no se cuenta con empleados que cumplan ninguna función asociada al departamento en otras regiones, si bien esta condición se explica, en gran medida, porque la ciudad de Medellín concentra el sesenta por ciento de las ventas de la compañía; es de recordar, que bajo el plan de expansión propuesto esta condición debe cambiar y se espera que mercados como los de Cali, Barranquilla y Bogotá, crezcan en participación, por lo que requerirán mayor atención del departamento de mercadeo en un futuro.

Con base al análisis de los elementos de la estructura organizacional y en concordancia con la búsqueda de una estrategia global adaptada a las necesidades locales que quiere implementar la organización, así como a la tendencia de los departamentos de mercadeo de tener un enfoque más hacia el consumidor, se determinó que el diseño de la estructura del departamento de mercadeo de Kinco SAS más adecuado es una estructura horizontal, la cual se basa en organizar los empleados en torno a los procesos centrales del área y que cruzan horizontalmente toda la organización (Draft, 2011) para generar valor a los diferentes clientes del departamento. Se eligió este diseño de estructura organizacional porque es una estructura que incentiva a los integrantes a pensar de manera innovadora, a responder de manera rápida y flexible a los diferentes retos del entorno y que promueve un ambiente de colaboración y aprendizaje entre los miembros del equipo.

La clave del éxito de esta estructura organizacional es identificar los procesos centrales alrededor de los cuales se organizarán todas las actividades del área. Para esto, se tendrán en cuenta los resultados tanto de la matriz de priorización de necesidades, como la matriz DOFA.

Con los resultados de las dos matrices se pudo identificar que los procesos más importantes del área son: primero el proceso de *Brand management*, que abarca la gestión de la marca, la planeación estratégica del departamento, y la administración de los recursos para el logro de los objetivos de la organización; segundo el proceso de *Trade Marketing*, el cual se encarga de la ejecución de las estrategias de mercadeo en los puntos de venta; y en tercer lugar, el proceso de identidad de marca, que involucra todas las actividades relacionadas con la ejecución de la estrategia de comunicación del departamento, el diseño de la estrategia de *merchandising* y la distribución de material POP. En la Figura 10 se puede ver el diagrama de cómo las tres áreas se articulan entre ellas.



Figura 10. Nuevas áreas del departamento

6.1 Descripción del área *Brand management*

Brand management será el proceso central del departamento, por su importancia frente al cumplimiento de la estrategia organizacional, y porque este proceso será el que servirá para dar línea a todo lo ejecutado en el departamento. Los procesos de *Trade Marketing* e Identidad de marca serán los procesos de apoyo de la estructura horizontal del departamento de mercadeo que le brindarán la ayuda al proceso de *Brand management* para lograr todos los objetivos planteados.

Con respecto a la definición de tareas que incluirá cada uno de los procesos, en la Figura 11 se asocian las tareas correspondientes a cada proceso. Es importante recordar que estas tareas son el resultado del ejercicio de priorización presentado en la sección anterior.

El cambio más significativo que se observa para la nueva estructura del departamento de mercadeo, es que gracias a la información encontrada en la matriz de priorización y el análisis DOFA, se logró establecer que la función de ventas no es prioridad para el departamento, por lo que las tareas asociadas a esta función serán, algunas distribuidas entre los nuevos procesos y otras serán asignadas a otras áreas de la organización, de tal forma que el departamento logre concentrarse en los procesos centrales a través de los cuales genera mayor valor y potencia la capacidad de los puntos de venta de incrementar sus ventas.

Productos *Brand management*

El proceso central del departamento de mercadeo será el proceso de *Brand management*, el cual diseñará y liderará los procesos y estrategias transversales a todo el departamento de mercadeo.

de Kinco SAS. Además, el proceso central de *Brand management* será el vínculo principal entre el departamento de mercadeo y los demás departamentos de la organización para el logro de las metas institucionales. A continuación, se explica cada uno de los productos.



Figura 11. Distribución de tareas del departamento por área

6.1.1 Plan estratégico de mercadeo

Plan Estratégico de Mercadeo: Documento donde se plasmarán los objetivos del departamento de mercadeo para el próximo año, cómo se medirán estos objetivos, y las estrategias que se implementarán para alcanzarlos.

Participantes: En la elaboración del plan estratégico de Mercadeo, participa Gerencia, el director de Operaciones, directora de Cadena de Suministro, líder de *Brand management*, líder de Identidad de Marca, líder de *Trade Marketing*. Y Como elemento externo, participa el Lider de Mercadeo de *Burger King Corporation*

Mecanismos de Coordinación

Comité de Brand Planning: El comité está integrado por los participantes de este producto. Las funciones de este comité son: evaluar los resultados anuales de la ejecución del plan de mercadeo y establecer las pautas para la planeación de la vigencia siguiente garantizando el cumplimiento de los lineamientos y principios establecidos para la gestión de la marca a nivel nacional.



Figura 12. Resumen producto: Plan estratégico

6.1.2 Diseño y ejecución del plan de Comunicación de marca

Plan de Comunicación de marca: Documento donde se tendrán explicados, teniendo como base el documento de *Brand Planning*, los objetivos de comunicación del presente periodo y los canales que se usarán para alcanzarlos. También en este documento se establecerán los parámetros que se manejarán para toda la comunicación, dirigida tanto al público interno como externo y el seguimiento de la ejecución de los mismos.

Participantes: En la elaboración y ejecución del plan de Comunicación de marca estarán involucrados, el líder de *Brand management*, el líder de Identidad de Marca y como elemento externo la agencia digital.

Mecanismos de Coordinación

1. Comité de ideación Mensual

Comité Mensual donde se realiza la planeación estratégica del mes para redes sociales y demás canales de comunicación de la marca, teniendo en cuenta el calendario de nuevos productos o promociones, y objetivos de la marca

2. *Revisión Plan de Trabajo Semanal:*

La Agencia digital debe mostrar cada semana las diferentes piezas de comunicación desarrolladas para las redes sociales para aprobación del líder de *Brand management* y para presentar diferentes propuestas de campaña para desarrollar en estos canales.

3. *Comunicación Directa:*

La agencia y el líder de *Brand management* deben tener una comunicación directa constante para que las dos partes estén enteradas de cualquier novedad o puedan dar respuesta a algún mensaje importante de un cliente.

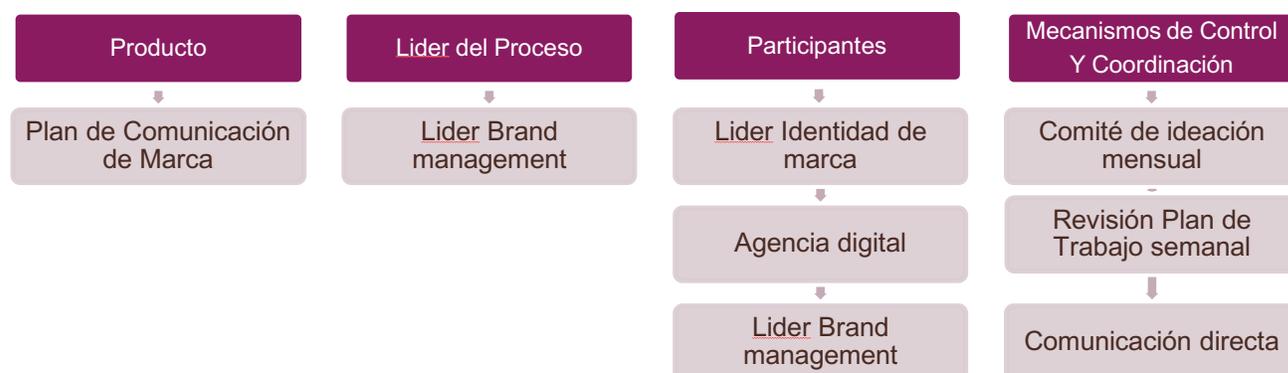


Figura 13. Resumen producto: Diseño y ejecución del plan de Comunicación de marca

6.1.3 Estrategia de Pricing

Estrategia de Pricing: Estrategia donde se establecerán los lineamientos de marca para establecer los precios de todos los productos durante el año teniendo en cuenta los objetivos establecidos en el *Brand Planning* y el análisis de la competencia.

Participantes: En la elaboración y seguimiento de ejecución de la estrategia de Pricing participarán la gerencia general, el líder de *Brand management*, el director de Cadena de Suministro y el líder de *Business Intelligence*.

Mecanismos de Coordinación:

1. Comité Menu Architecture:

Comité entre el Líder de *Brand management*, Gerencia General, Directora de Cadena de Suministro y Líder de *Business Intelligence* que se realiza cada trimestre para evaluar cómo está la empresa en tema de precios, costos de comida y Menú vs la competencia para así identificar oportunidades y espacios de mejores en el tema de precios.

2. Informe Seguimiento Competencia:

Documento que entrega *Trade Marketing* de forma semanal al líder de *Brand Management* para hacer seguimiento a los movimientos de precios de la competencia y así lograr estar siempre enterados de todas las novedades de la industria y así lograr diseñar estrategias más efectivas.



Figura 14. Resumen producto: Estrategia de Pricing

6.1.4 Calendario y ejecución de Promociones Nacionales

Calendario y ejecución de Promociones nacionales: Documento donde se establecen las promociones nacionales que se implementarán durante el año, las fechas estipuladas para cada uno de los productos y los requerimientos de cada área para poder lanzar el producto.

Participantes: Para establecer el calendario y ejecución de las promociones nacionales deben participar en el proceso: el Líder de *Brand management*, el director de Operaciones, director de Cadena de Suministro, Líder de *Business Intelligence*, líder de tecnología e innovación, líder de *Trade Marketing* y líder de entrenamiento.

Mecanismos de Coordinación:

1. *Archivo Intranet de cronogramas y requerimientos*: El líder de *Brand management* tendrá un archivo en la Intranet de la empresa, donde para cada lanzamiento de una promoción nacional, tendrá la información de la nueva oferta y establecerá los requerimientos que necesita de cada área y el cronograma que se debe seguir para poder cumplir con el calendario establecido en el *Brand Planning*.
2. *Instructivo para Operaciones*: En la Intranet, también el líder de *Brand management* tendrá un espacio donde elaborará un documento con toda la información de la nueva oferta para que todos los gerentes de restaurantes estén enterados de la promoción y la puedan aplicar en su restaurante sin errores.
3. *Cargo de enlace entre Mercadeo y Operaciones*: El Líder de *Trade Marketing* tendrá el rol de enlace entre Operaciones y Mercadeo para el tema de las promociones nacionales, ya que ayudará a reforzar en los puntos de venta la información de las promociones nacionales brindada por el líder de *Brand Management* en los instructivos.
4. *Comunicación directa entre Mercadeo y Operaciones*: El líder de *Brand Management*, pero especialmente el líder de *Trade Marketing* visitarán puntos de venta para vigilar que en los puntos de venta se está ejecutando correctamente las ofertas diseñadas por mercadeo. También el líder de *Trade Marketing* tendrá comunicación directa con las gerencias regionales de Operaciones para hacer seguimiento a las promociones y resolver cualquier duda que tengan al respecto.



Figura 15. Resumen producto: Calendario y ejecución de Promociones Nacionales

6.1.5 Calendario Lanzamiento de nuevos productos

Calendario y ejecución de Lanzamientos nuevos Productos: Documento donde se establecen los nuevos productos que se lanzaran durante el año, las fechas estipuladas para cada uno de los productos y los requerimientos de cada área para poder lanzar el producto en las fechas acordadas.

Participantes: Para establecer el calendario y ejecución de las promociones nacionales deben participar en el proceso: el Líder de *Brand management*, el director de Operaciones, director de Cadena de Suministro, Líder de *Business Intelligence*, líder de tecnología e innovación, líder de *Trade Marketing* y líder de entrenamiento.

Mecanismos de Coordinación:

1. *Archivo Intranet de cronogramas y requerimientos:* El líder de *Brand management* tendrá un archivo en la Intranet de la empresa, donde para cada lanzamiento de una promoción nacional, tendrá la información de la nueva oferta y establecerá los requerimientos que necesita de cada área y el cronograma que se debe seguir para poder cumplir con el calendario establecido en el *Brand Planning*.
2. *Comité de Desarrollo de Productos:* Comité que se realiza cada mes entre el Líder de *Brand management*, Director de Cada de Suministro, director de Operaciones y Líder de Entrenamiento, para evaluar cómo van los procesos de los desarrollos de nuevos productos estipulados en el *Brand Planning* , para evaluar cómo va la implementación de los productos ya lanzados al mercado y para evaluar posibles nuevas promociones para lanzar de acuerdo al comportamiento del mercado o necesidades de liberar inventario que tengan Operaciones o el área de Cadena Total de Suministro
3. *Instructivo para Operaciones:* En la Intranet, también el líder de *Brand management* tendrá un espacio donde elaborará un documento con toda la información de la nueva oferta para que todos los gerentes de restaurantes estén enterados de la promoción y la puedan aplicar en su restaurante sin errores.
4. *Cargo de enlace entre Mercadeo y Operaciones:* El Líder de *Trade Marketing* tendrá el rol de enlace entre Operaciones y Mercadeo para el tema de las promociones nacionales, y ayudará a reforzar en los puntos de venta la información de las promociones nacionales brindada por el líder de *Brand management* en los instructivos. También visitará los puntos de venta para revisar que se esté ejecutando de manera correcta.
5. *Comunicación directa entre Mercadeo y Operaciones:* El líder de *Brand management*, pero especialmente el líder de *Trade Marketing* visitarán puntos de venta para vigilar que en los puntos de venta se está ejecutando correctamente las ofertas diseñadas por mercadeo. También el líder de *Trade Marketing* tendrá comunicación directa con las gerencias regionales de Operaciones para hacer seguimiento a las promociones y resolver cualquier duda que tengan al respecto.



Figura 16. Resumen producto: Calendario Lanzamiento de nuevos productos

6.1.6 Fondo de Mercadeo

Fondo de Mercadeo: El presupuesto para las actividades de mercadeo está establecido por un porcentaje de participación de las ventas. Se debe establecer un documento donde el líder de *Brand management* debe llevar el control de los gastos, por cada uno de los rubros establecidos, para así asegurar que el departamento no se pase de su presupuesto.

Participantes: El seguimiento y control del Fondo de Mercadeo debe ser realizado por el líder de *Brand Management* y el gerente general

Mecanismos de Coordinación:

1. *Archivo Control de Facturas Mensual:*

El Líder de *Brand management* tendrá un archivo de control de facturas, donde ingresará los datos de todos los gastos que va teniendo en el mes para así realizar un seguimiento al dinero gastado y lograr que al final del mes, no se gaste más del porcentaje de la venta aprobado por gerencia.

2. *Archivo Control de Fondo de Mercadeo*

El Líder de *Brand management* tendrá un archivo de control del Fondo de Mercadeo, donde tendrá explicado por rubro, los gastos del fondo de mercadeo de cada mes, para así presentar al gerente

general cuales han sido las diferentes inversiones que se han realizado en el Fondo de Mercadeo para alcanzar los objetivos de venta y posicionamiento de marca.

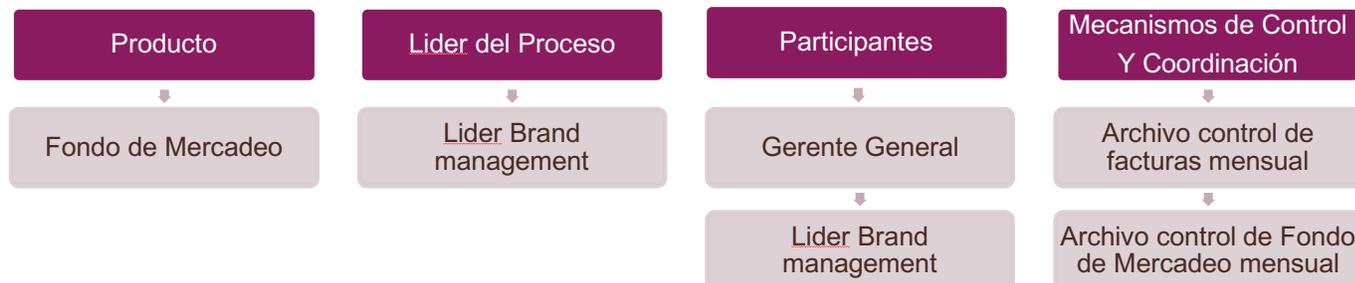


Figura 17. Resumen producto: Fondo de Mercadeo

6.1.7 Relacionamiento con Aliados Estratégicos

Relacionamiento con los aliados estratégicos: El departamento de mercadeo debe manejar relaciones con los aliados estratégicos más importantes para lograr con ellos el diseño de estrategias conjuntas para lograr los objetivos propuestos en el *Brand Planning*.

Participantes: Las relaciones con los aliados estratégicos estarán a cargo del líder de *Brand management* y como apoyo en ciertas ocasiones para temas más delicados estará el gerente.

Mecanismos de Coordinación:

1. *Archivo Control de Facturas Mensual:*

El Líder de *Brand management* tendrá un archivo de control de facturas, donde ingresará los datos de todos los gastos que va teniendo en el mes para así realizar un seguimiento al dinero gastado y lograr que al final del mes, no se gaste más del porcentaje de la venta aprobado por gerencia.

2. *Archivo Control de Fondo de Mercadeo*

EL Líder de *Brand management* tendrá un archivo de control del Fondo de Mercadeo, donde tendrá explicado por rubro, los gastos del fondo de mercadeo de cada mes, para así presentar al gerente general cuales han sido las diferentes inversiones que se han realizado en el Fondo de Mercadeo para alcanzar los objetivos de venta y posicionamiento de marca.



Figura 18. Resumen producto: Relacionamiento con Aliados Estratégicos

6.1.8 Informe de Ventas y Resultados para Alta Dirección

Informe de ventas y resultados para Alta Dirección: Informes sobre las diferentes actividades realizadas por el departamento de mercadeo y los resultados obtenidos, que tienen como objetivo mantener al tanto a la gerencia y accionistas sobre la gestión del departamento

Participantes: En la elaboración de los informes de ventas y resultados participarán el Líder de *Brand management* y el líder de *Business Intelligence*

Mecanismos de Coordinación:

1. *Reporte de Resultados de Ventas*

EL líder de *Business Intelligence* enviará de manera diaria y semanal los reportes de resultados de ventas, que le servirán de base al líder de *Brand management* para los informes de sus actividades, pues con esta información puede mostrar el impacto en venta de sus estrategias.

2. *Informes Periódicos:*

Cada trimestre en la visita de los socios, el líder de *Brand management* debe realizar unos informes de las actividades y resultados obtenidos del departamento de mercadeo para presentarlo a los accionistas. Para la Gerencia General, este informe se debe realizar de manera mensual con la entrega de resultados del mes.

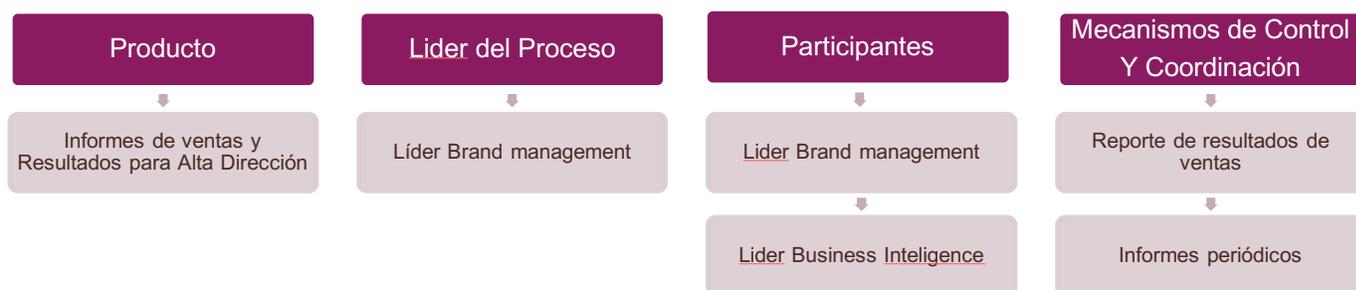


Figura 19. Resumen producto: Informe de Ventas y Resultados para Alta Dirección

La tarea de Apoyar la elaboración de presupuestos de venta de los restaurantes será una tarea que no será prioridad del departamento de mercadeo, sino que solo se realizará en momentos especiales, donde la gerencia lo solicite, ya que desde ahora en adelante la elaboración de estos presupuestos será responsabilidad del departamento de *Business Intelligence* y el departamento de mercadeo solo servirá de apoyo si es requerido.

6.2 Descripción del área Identidad de marca

Este es el nuevo proceso de apoyo que remplazará la función de ventas, gracias a la información adquirida por la matriz de priorización y matriz DOFA, donde se identificó que para los grupos de interés es más prioritario como tarea del departamento de mercadeo, los temas de comunicación e imagen de marca, que los temas de capacitación y motivación del personal. Estos últimos temas serán responsabilidad del área de Entrenamiento, que pertenece al departamento de Operaciones.

En el proceso de identidad de marca se incluirán las tareas que permitan desarrollar y plasmar en los puntos de venta, las estrategias diseñadas por parte de *Brand Management*, ya que se encargará de apoyar el plan de comunicación de la marca, es decir, sobre el manejo que se les dará a los canales de comunicación con los usuarios finales y también será encargado este proceso de la estrategia de *Merchandising* y Material POP.

Para este proceso de apoyo se debe disponer de una persona encargada, que será la responsable que todos los elementos de los puntos de venta y todos los diferentes canales de comunicación de la organización con los usuarios finales, estén alineados con la identidad de marca deseada y con las estrategias y directrices determinadas en el proceso de *Brand Management*. Esta persona será la clave para lograr una buena relación con el cliente final.

En resumen, los productos que debe entregar Identidad de Marca son:

1. Estrategia de *Merchandising*

Estrategia de *Merchandising*: Elaboración de la estrategia que se tendrán en los puntos de venta para aumentar las ventas de los productos más rentables para la compañía. Esta incluye: la decisión de qué productos comunicar, los elementos usados y su distribución en los puntos de venta.

Participantes: En la elaboración de la estrategia participan el líder de *Brand Management*, el líder de Identidad de marca, el líder de *Trade Marketing* y los gerentes de restaurantes

Mecanismos de Control y Coordinación:

1. *Sistema de Requerimientos en Intranet:*

Los gerentes de cada restaurante tienen un formulario en la Intranet, donde pueden hacer al líder de Identidad de Marca, los requerimientos de Material POP que necesiten.

2. *Registro Fotográfico de restaurantes*

El Líder de *Trade Marketing* mantendrá un registro fotográfico de los restaurantes, que se renovará cada mes, para que el líder de identidad de Marca identifique oportunidades de comunicación en los restaurantes o faltantes de material publicitario que no hayan sido solicitados por el punto de venta,

3. *Rol de Enlace entre mercadeo y Operaciones:*

El Líder de *Trade Marketing* realizará el rol de enlace entre Operaciones y el líder de identidad de marca para comunicar nuevas oportunidades de comunicación en los puntos de venta, que la persona de *Trade* identifique en sus recorridos de restaurantes

4. *Revisión Semanal de plataforma de material de Marca*

El Líder de Identidad de Marca debe revisar semanalmente la plataforma del material de la marca a nivel global, que se mantiene actualizando constantemente, para así estar enterado de las últimas tendencias y estrategias de la marca a nivel global, y así poder aplicarlo de la mejor manera en el mercado colombiano.



Figura 20: Resumen producto: Merchandising y Pateral POP

6.3 Descripción del área *Trade Marketing*

Después de diseñar la estrategia por parte de *Brand Management* y establecer los elementos de comunicación por parte de identidad de marca, el siguiente proceso de apoyo será *Trade Marketing*, que se encargará de asegurar que todo lo establecido se ejecute de manera correcta en los puntos de venta.

Desde *Trade Marketing*, el departamento de mercadeo realizará el análisis de cada uno de los puntos de venta, y sus entornos, para identificar oportunidades y amenazas. Información clave para que *Brand Management* pueda diseñar estrategias acordes y efectivas. Será este proceso de apoyo, el enlace entre el departamento de mercadeo y el personal de los puntos de venta, pues solo logrando una sinergia entre estas dos áreas es que se logrará implementar la estrategia “*glocal*” que permita que cada restaurante potencialice sus fortalezas y logre mitigar el impacto de las estrategias de la competencia.

Inicialmente este proceso por temas de presupuesto, contará con una sola persona responsable en Medellín, ya que el setenta por ciento de los restaurantes se encuentra en esta ciudad, pero en un futuro, con el proceso de expansión de la marca, el cual es uno de los puntos críticos de Éxito del departamento, y cuando los puestos estén más maduros, se contratarán encargados de *Trade Marketing* en todas las ciudades importantes para la marca, para lograr así que el departamento de mercadeo, tenga mejor conocimiento de cada uno de los mercados, y la comunicación con operaciones sea más directa y efectiva.

Productos *Trade Marketing*

6.3.1 Análisis del Entorno de los Restaurantes

Análisis de Entorno de los restaurantes: Análisis de cada uno de los restaurantes donde se incluirá: Generadores de tráfico de la zona, participación en ventas por plataforma y canal,

ventas por hora y perfil de los principales clientes para así lograr diseñar mejores estrategias de venta.

Participantes: En la elaboración del análisis del entorno de los restaurantes participan: el líder de *Trade Marketing*, el líder de *Brand management*, las sub gerencias regionales de Operaciones y los gerentes de restaurantes.

Mecanismos de Control y Coordinación:

1. *Reunión Semanal de Revisión de Resultados:* EL líder de *Trade Marketing* tendrá una reunión semanal con las subgerencias regionales de Operaciones para revisar los resultados de la semana en ventas y de los nuevos lanzamientos, lo que le permitirá estar enterado de las últimas novedades en los restaurantes e identificar nuevas oportunidades o espacios de mejora.
2. *Rol de Enlace Entre Mercadeo y Operaciones:* El Líder de *Trade Marketing* realizará el rol de enlace entre Operaciones y el líder de identidad de marca para comunicar nuevas oportunidades de comunicación en los puntos de venta, que la persona de *Trade* identifique en sus recorridos de restaurantes.
3. *Comunicación Directa entre Mercadeo y Operaciones:* El líder de *Trade Marketing*, al estar en recorrido por los restaurantes de manera constante, tendrá contacto con todo el personal de Operaciones, no solo con las subgerencias, para así tener una perspectiva más grande de lo que está pasando en los restaurantes, que le servirá a mercadeo para mejorar las estrategias actuales.
4. *Informe Trading Area, por Restaurante:* El Líder de *Trade Marketing* realizará informe por restaurante, llamado *Trading Area*, donde se explicará el perfil de cada uno de los restaurantes, que incluirá: Generadores de tráfico de la zona, participación en ventas por plataforma y canal, ventas por hora y perfil de los principales clientes. Este informe se actualizará cada tres meses y le permitirá al equipo de Mercadeo y Operaciones tener información valiosa para el diseño de estrategias futuras.



Figura 21. Resumen producto: Análisis del Entorno de los Restaurantes

6.3.2 Desarrollo de Estrategias de venta

Desarrollo de Estrategias de Venta: Diseño, de acuerdo a los perfiles elaborados de cada restaurante, de estrategias de venta que le permitan a cada uno de los restaurantes cumplir con sus objetivos de ventas y dar utilidad para los accionistas

Participantes: En el proceso de elaboración de estrategias de venta, participan: el Líder de *Trade Marketing*, Líder de *Brand management*, Subgerencias regionales de Operaciones y los gerentes de restaurantes.

Mecanismos de Control y Coordinación:

1. *Reunión Semanal de Revisión de Resultados:* EL líder de *Trade Marketing* tendrá una reunión semanal con las subgerencias regionales de Operaciones para revisar los resultados de la semana en ventas y de los nuevos lanzamientos, lo que le permitirá estar enterado de las últimas novedades en los restaurantes e identificar nuevas oportunidades o espacios de mejora.

2. *Rol de Enlace Entre Mercadeo y Operaciones:*

El Líder de *Trade Marketing* realizará el rol de enlace entre Operaciones y el líder de identidad de marca para comunicar nuevas oportunidades de comunicación en los puntos de venta, que la persona de *Trade* identifique en sus recorridos de restaurantes.

3. Comunicación Directa entre Mercadeo y Operaciones:

El líder de *Trade Marketing*, al estar en recorrido por los restaurantes de manera constante, tendrá contacto con todo el personal de Operaciones, no solo con las subgerencias, para así tener una perspectiva más grande de lo que está pasando en los restaurantes, que le servirá a mercadeo para mejorar las estrategias actuales e identificar los restaurantes más críticos que necesitan un plan de acción más agresivo.



Figura 22. Resumen producto: Desarrollo de Estrategias de venta

6.3.3 Análisis de Competencia

Análisis de Competencia: Elaboración de un informe de análisis de competencia donde se realice un seguimiento de: Precios de la competencia, lanzamientos, promociones y actividades realizadas, para así estar preparados para así estar al tanto de todas las novedades del entorno y diseñar estrategias acordes al momento de la industria.

Participantes: En el análisis de competencia participan el líder de *Brand management* y Líder de *Trade Marketing*.

Mecanismos de Control y Coordinación:

1. Reporte Semanal Acciones de la Competencia

El Líder de *Trade Marketing* realizará un reporte semanal de las acciones de la competencia para que el equipo de mercadeo esté enterado de cualquier novedad y pueda responder a las exigencias del entorno



Figura 23. Resumen producto: Análisis de Competencia

Las tareas relacionadas con la capacitación y seguimiento al personal de ventas, elaboración de protocolos de servicio y diseño de planes de incentivos solo se realizarán de manera esporádica cuando se tenga una solicitud especial por parte del departamento de Operaciones en algunos de los comités semanales que se tienen entre estas dos áreas, pero no entrarán entre las prioridades de *Trade Marketing*. Esa decisión fue tomada para que mercadeo no pierda el enfoque en las tareas que por los resultados de la matriz de priorización resultaron ser las más importantes y delegar las otras tareas a otros departamentos que le pueden generar más valor.

6.4 Organigrama departamento de mercadeo Kinco SAS

A partir de la identificación de los procesos centrales y los productos asociados a cada uno de los procesos del departamento de mercadeo, se puede apreciar que la estructura organizacional propuesta para el caso estudiado es la estructura horizontal.

Bajo este diseño estructural, el proceso de *Brand management* se convierte en el proceso central en el que se diseñan todas las estrategias del departamento de mercadeo y se establecen las directrices para la operación o ejecución de los demás procesos del departamento.

Los procesos de identidad de marca y *Trade Marketing*, apoyan la gestión del departamento, en tanto que son procesos que hacen operativa la estrategia, el primero a partir del desarrollo del material visual y el segundo de las actividades concretas de ejecución en todos los puntos de venta de la organización; como se puede observar en la Figura 24.

Para implementar esta nueva estructura organizacional del departamento de mercadeo, primero se debe tener un cambio de mentalidad en la organización sobre las responsabilidades del área de mercadeo, la gerencia y demás departamentos de la organización deben entender que para obtener mejores resultados, mercadeo debe delegar tareas tales como: elaboración de presupuestos, entrenamiento y motivación del personal de ventas, para enfocarse en tres procesos, que son: *Brand management*, identidad de marca y *Trade Marketing*, ya que con este nuevo enfoque, el departamento podrá ejecutar de manera más efectiva la estrategia “*glocal*”, que trata de ejecutar estrategias globales para toda la compañía, al mismo tiempo que se implementan estrategias locales para cada uno de los restaurantes, de acuerdo a sus necesidades específicas.

Con este nuevo enfoque en la estructura organizacional, el departamento de mercadeo tendrá una estructura más flexible y con mayor capacidad de respuesta a los retos del entorno. Para lograr un mayor éxito en esta nueva estructura, la organización debe aumentar los recursos disponibles para el departamento de mercadeo, especialmente en invertir en tener un mayor número de personal en el proceso de *Trade Marketing*, para así lograr corregir una de las debilidades que presenta actualmente el departamento de mercadeo, que es la centralización de sus funciones y decisiones.

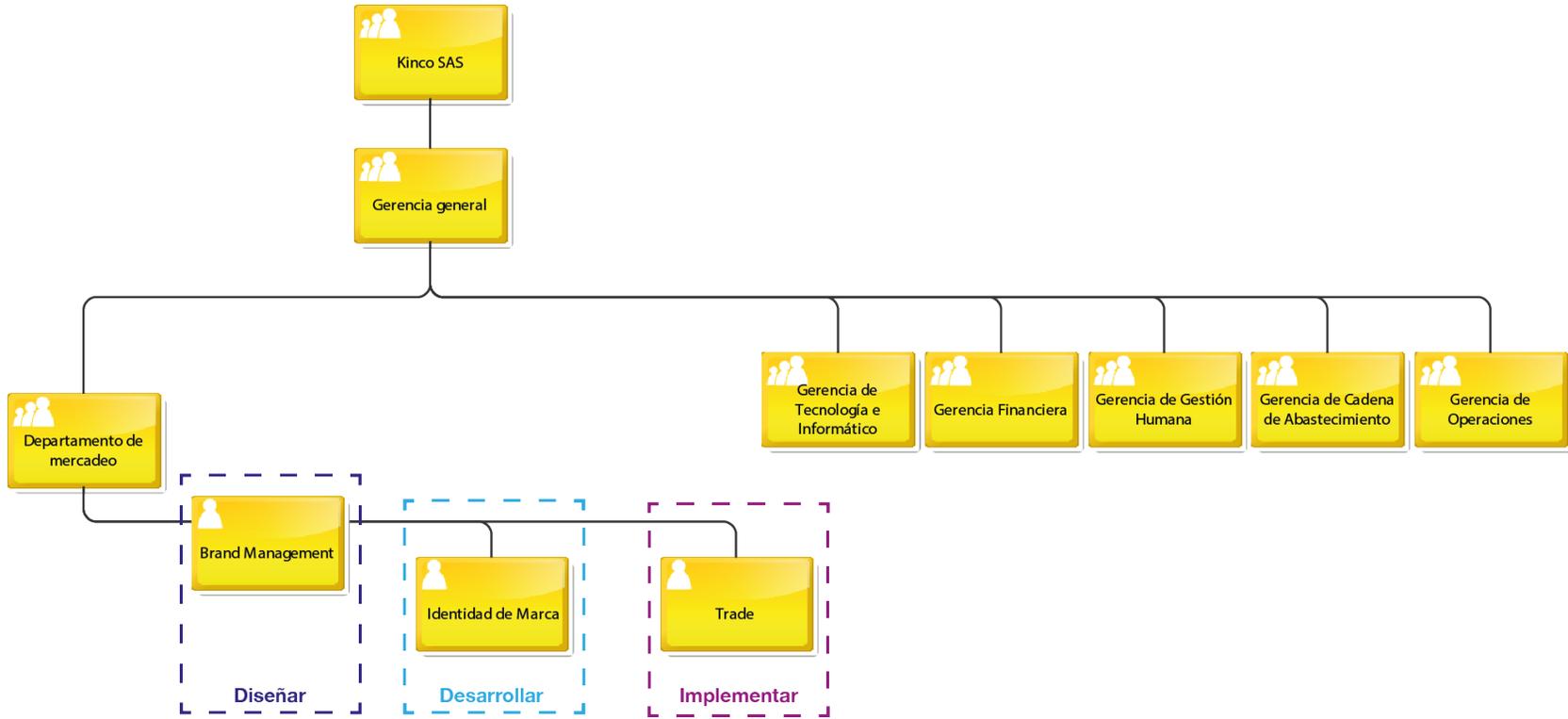


Figura 24. Nuevo Organigrama

Teniendo una persona encargada de *Trade Marketing* en cada una de las ciudades donde la marca tiene presencia, le permitirá al departamento de mercadeo, tener un mejor entendimiento de cada uno de sus mercados, logrará mejor implementación de las estrategias en todos los mercados, y logrará diseñar estrategia de ventas más eficientes.

Otro aspecto que debe tener en cuenta la organización para poder implementar este nuevo diseño de estructura organizacional, es establecer las tareas por cada uno de los procesos y productos que se establecieron en la nueva estructura, para que así el departamento quede con procesos estandarizados, que no dependan de las personas que ocupan los puestos en un momento determinado, sino que sea una información que le pertenezca a la empresa.

Con estos esfuerzos de la organización, el departamento de mercadeo podrá implementar esta nueva estructura organizacional que le permitirá hacer de frente al reto más importante de los próximos años que es el plan de expansión de la marca, ya que, con este nuevo diseño organizacional, el departamento estará preparado para brindarle apoyo a todos los nuevos puntos de venta que se abrirán en los próximos años, de manera rápida y eficaz. Además, tendrá la flexibilidad para implementar estrategias globales para toda la compañía, sin descuidar las estrategias locales para cada uno de los puntos de venta, lo que le permitirá alcanzar los objetivos de venta esperados e irá fortaleciendo cada vez más el posicionamiento de marca que es uno de sus principales objetivos.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo de grado se basó en diseñar una estructura organizacional para el departamento de mercadeo de la marca Burger King (una empresa de hamburguesas franquiciada) que le permitiera al área optimizar sus recursos y cumplir con objetivos propuestos en términos de ventas, tráfico y posicionamiento de marca. Para lograr este objetivo se utilizó una metodología de investigación mixta que tenía como objetivo estudiar el departamento de Kinco SAS y todos los grupos de interés que tenían relación con él, para así poder entender sus necesidades y con esta información diseñar una estructura organizacional adaptada a sus objetivos tanto de corto plazo como largo plazo.

Para recopilar la información necesaria se utilizó el método de Diamante propuesto por el Design Council (2005) que brinda diferentes herramientas para a partir del pensamiento divergente y convergente, identificar las necesidades de los grupos de interés del departamento de mercadeo y lograr priorizarlas de acuerdo a su importancia para el cumplimiento de los objetivos. El principal aporte de este método Diamante, es que permitía combinar el pensamiento divergente, donde se analizaron las diferentes opciones que existen en la industria sobre el problema de investigación, con el pensamiento convergente, donde luego de encontrar las diferentes opciones disponibles en la industria, se empieza a analizar cada una, para identificar cuales pueden ayudar a solucionar el problema de investigación de Kinco SAS. Este método permitió realizar un análisis deductivo, donde se analizaron las soluciones generales que ha trabajado la industria para diferentes empresas, hasta llegar a una solución adaptada específicamente a las condiciones del departamento de mercadeo de Kinco SAS

Las herramientas usadas con este método en el trabajo de grado fueron:

1. Estudiar casos de estudio de la competencia: Estudio que permitió analizar casos de éxito de estructuras en industrias similares y aprender buenas practicas aplicables al departamento de mercadeo de Kinco SAS.
2. Recopilación de información sobre funciones y tareas del departamento de mercadeo: Se recopiló información sobre las funciones actuales del departamento de mercadeo, a través de entrevistas a los miembros, para con esta información analizar y jerarquizar de acuerdo a su importancia e impacto en los resultados del departamento de mercadeo.
3. Matriz de Priorización de necesidades: Con la información recopilada sobre las funciones y la opinión de los grupos de intereses sobre su relevancia, se logró realizar una matriz de priorización de necesidades, donde se identificaron las tareas más importantes en el departamento de mercadeo. Además de jerarquizar de mayor a menor en nivel de importancia, se logró por medio de análisis de cuartiles, agrupar las diferentes tareas en grupos, para que fuera más fácil en el futuro designar las diferentes funciones a los miembros del departamento de mercadeo de acuerdo a su nivel de relevancia.
4. Matriz DOFA Departamento de Mercadeo: Se elabora una matriz DOFA para identificar

las fortalezas y oportunidades de mejora del área, además de los elementos externos que lo impactan, ya sea positiva o negativamente. Con esta información se pudo identificar las competencias distintivas del departamento de mercadeo y los factores críticos de éxito. Información clave para tener en cuenta al momento de diseñar la nueva estructura organizacional.

Ya con la aplicación de estas herramientas, se procedió a triangular la información obtenida con las diferentes herramientas para así lograr establecer la relación entre las competencias distintivas y factores críticos identificadas en la matriz DOFA, con las tareas del departamento de mercadeo establecidas en la matriz de priorización, con el objetivo de establecer cuáles son las funciones más importantes para el departamento de mercadeo y como se debe realizar la distribución de las tareas para lograr una estructura organizacional que le permita al departamento de mercadeo alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

Con los resultados de las dos matrices se pudo identificar que los procesos más importantes del área son: primero el proceso de *Brand management*, que abarca la gestión de la marca, la planeación estratégica del departamento, y la administración de los recursos para el logro de los objetivos de la organización; segundo el proceso de *Trade Marketing*, el cual se encarga de la ejecución de las estrategias de mercadeo en los puntos de venta; y en tercer lugar, el proceso de identidad de marca, que involucra todas las actividades relacionadas con la ejecución de la estrategia de comunicación del departamento, el diseño de la estrategia de *Merchandising* y la distribución de material POP. Para cada uno de los procesos se estableció, la persona responsable de liderarlos y la lista de productos que van a salir como resultado de estos procesos identificados. Para cada uno de estos productos se estableció los miembros participantes en su ejecución, y unos mecanismos básicos de coordinación y control que permitirán que el resultado sea el esperado.

Un análisis de este tipo resulta útil porque como se pudo observar, este método, permite integrar las necesidades de los grupos de interés del área de mercadeo, el análisis de las capacidades y recursos disponibles, y los factores externos e internos al diseño de la estructura organizacional. Es decir, permite un análisis global, tanto del departamento como tal, como su relación con las demás áreas de la organización y los elementos externos con los que trabaja, para lograr tener identificado los elementos claves a tener en cuenta para diseñar una estructura organizacional que vaya acorde a la estrategia del departamento. Solo logrando una armonía entre el diseño organizacional y la estructura, el departamento de mercadeo de Kinco SAS logrará un uso efectivo de todos sus recursos en pro de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos.

El aporte más importante del método utilizado durante este trabajo, es que logró a través de herramientas tales como matrices de priorización y matriz DOFA, establecer de una manera objetiva las prioridades del departamento de mercadeo e identificar como se relacionaban con los factores críticos de éxito y las competencias distintivas del área, para así establecer cuál debería ser el diseño organizacional más adecuado para el departamento que le permita responder a los principales retos de la industria a la que pertenece y que le permitirá desarrollar de manera más eficiente sus funciones para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, gracias a la implementación de este método para lograr identificar la estructura más adecuada para el departamento de mercadeo se logró mitigar las deficiencias estructurales (Daft ,2011)

identificadas al comienzo de este trabajo, pues ya con el método implementado en este trabajo se logró identificar las prioridades del departamento y la distribución correcta de las funciones, lo que le permitirá al área de mercadeo, mejorar su toma de decisiones y lograr no solo ser reactivo frente al entorno, sino que de ahora en adelante podrá ser propositivo y adelantarse a su competencia y a los diferentes retos que supone la industria de comidas rápidas.

El alcance del presente trabajo de grado llega hasta la definición de los entregables y los mecanismos de coordinación y control básicos para los diferentes procesos del departamento de mercadeo. Como trabajo a futuro se considera el diseño específico de cada uno de los procesos administrativos del área. Esto permitirá llevar el departamento hacia una metodología de mejoramiento continuo basado en BPM⁴. Sin embargo, para que ésta estrategia tenga éxito, es necesario para cada uno de los doce procesos, hacer la definición del paso a paso en términos de tareas; posteriormente, para cada una de las tareas es necesario la definición de instructivos y formatos, para así garantizar una estandarización completa de las labores del departamento de mercadeo. Esto, a largo plazo, permitirá que la estructura del departamento de mercadeo, junto con sus funciones, tareas, procesos y productos sean duraderos en el tiempo y no dependan de los integrantes que tenga en su momento el departamento de mercadeo.

⁴ BPM, Business Process Management. Definida por Johansson et al. (1993), el Business Process es un conjunto de actividades vinculadas que toman una entrada y la transforman para crear una salida donde se está generando valor agregado.

Referencias

- Ardila, I. (1 de 12 de 2014). El negocio de las hamburguesas en Colombia. Recuperado el 11 de 3 de 2018, de Revista P&M: <http://www.revistapym.com.co/destacados/negocio-las-hamburguesas-colombia-proposito-corrall-nutresa>
- Castillo, J. R. C., & Machado, C. A. C. (2011). El diseño organizacional: evolución y perspectivas. *Técnica administrativa*, 10(46), 3-1.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. 10a ed. México.
- Del Águila Obra, A. R., & Meléndez, A. P. (2003). La evolución de las formas organizativas: de la estructura simple a la organización en red y virtual. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 9(3), 69-94.
- Design Council. (s.f.). www.designcouncil.org.uk. Recuperado el 15 de abril de 2019, de What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>
- Dinero. (15 de 2 de 2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. Revista Dinero.
- Galbraith, J. R. (1995). Designing organizations. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grönroos, C. (2006). On defining marketing: finding a new roadmap for marketing. *Marketing theory*, 6(4), 395-417.
- Hall, R. H., & Deras Quiñones, A. (1996). Organizaciones: estructuras, procesos y resultados. Prentice-Hall Hispanoamericana,
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (1996). Metodología de la Investigación. XXVI Mc. Graw Hill.
- Johansson, H. J., McHugh, P., Pendlebury, A. J., & Wheeler, W. A. (1993). Business process reengineering: Breakpoint strategies for market dominance. Chichester: Wiley.
- Koenigsberger O. (1977). Viviendas y edificios en zonas cálidas y tropicales. Madrid, Paraninfo.
- Mazria E. (1983). El libro de la energía solar pasiva. Ed. G. Gili. Mexico. Normas IRAM, 11601.
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). Teoría organizacional, un enfoque estratégico. 6a Ed. Madrid, España: Prentice Hall.

- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of marketing*, 57(1), 1-22.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 28(123).
- Marín-Idárraga, D. A., & Cuartas-Marín, J. C. (2014). Teorías del análisis y diseño organizacional: una revisión a los postulados contingentes y de la co-alineación estratégica. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 22(1), 153-168.
- Mintzberg, H. (1990). Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo,
- Mohrman, S. A., & Quam, K. (2000). Consulting to team-based organizations: An organizational design and learning approach. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(1), 20-35.
- Moreno, C. F. P., & del Pilar Liz, A. (2009). La estructura organizacional y el diseño organizacional, una revisión bibliográfica. *Gestión & Sociedad*, 2(1), 97-108.
- Pozzi, S. (4 de Mayo de 2015). McDonald's sitúa a España entre los mercados de mayor crecimiento. El País.
- Puente, R. (2005). Del mercadeo de servicios a la gerencia de servicios. *Revista Debates IESA*, 10, 13-16.
- Ríos, M. F., Sánchez, J. C., & Muñoz, R. R. (2001). Procesos estratégicos y estructura organizacional: implicaciones para el rendimiento. *Psicothema*, 13(1), 29-39.
- Rivkin, J. W., & Siggelkow, N. (2003). Balancing search and stability: Interdependencies among elements of organizational design. *Management Science*, 49(3), 290-311.
- Rotundo, G. J. Z. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(34), 193-208.
- Robbins, S.P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. Nueva Jersey: Englewood Cliffs. (3rd ed.)
- Sánchez-Quirós, I. (2002). Un análisis de las medidas de estructura organizativa: estructura diseñada frente a estructura emergente. *Cuadernos de estudios empresariales*, (12), 271.
- Rivas Tovar, L. A. (2002). Nuevas formas de organización. *Estudios gerenciales*, 18(82), 13-45

- Sewell Jr, W. H. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American journal of sociology*, 98(1), 1
- Hodge, B., Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría organizacional, un enfoque estratégico*. 6a Ed. Madrid, España: Prentice Hall.
- Thietart, R. A. (2001). *Doing management research: a comprehensive guide*. Sage.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2014). Evolving to a new dominant logic for marketing. *In The Service-Dominant Logic of Marketing* (pp. 21-46)..
- Velásquez, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 27-40
- Vignali, C. (2001). McDonald's: "think global, act local"—the marketing mix. *British food journal*, 103(2), 97-111.

