

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PANADERÍA  
Y REPOSTERÍA “LA ÚNICA” DEL MUNICIPIO DE COTORRA –  
CÓRDOBA**

**JUAN DAVID GALVIS JULIO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**ASESORA:**

**MAG. KEREN BRUNAL RAMOS**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CREAD LORICA  
2017**

## TABLA DE CONTENIDO

	<i>Pág.</i>
<hr/>	
<b>RESUMEN</b>	
1. TITULO	5
2. PROBLEMA	8
2.1 PLANTEAMIENTO	8
2.2 FORMULACIÒN	9
3. OBJETIVO GENERAL	10
3.1 OBJETIVOS ESPECÌFICOS	10
4. JUSTIFICACIÒN	11
5. MARCO DE REFERENCIA	12
5.1 MARCO CONCEPTUAL	12
5.2 MARCO TEÒRICO	14
5.2.1 Diagnòstico empresarial	14
5.2.2 La estrategia	15
5.2.3 Planeaciòn estratègica	15
5.2.4 Misión	17
5.2.5 Visión	17
5.2.6 Objetivos y políticas de la empresa	18
5.2.7 Marketing	19
6. DISEÑO METODOLOGICO	20
6.1 TIPO DE INVESTIGACION	20
6.2 POBLACION Y MUESTRA	20
6.3 FUENTES DE INVESTIGACION	20
6.3.1 Fuentes primarias	20
6.3.2 Fuentes secundarias	20
7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO	21
7.1 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	21
7.1.1 Descripción de la empresa	21

	<i>Pág.</i>
<b>7.1.2 Portafolio de productos</b>	<b>21</b>
<b>7.1.3 Análisis interno y externo</b>	<b>23</b>
<b>7.1.4 Análisis de la información</b>	<b>29</b>
<b>7.1.4.1 Encuesta realizada a los clientes</b>	<b>29</b>
<b>7.1.4.2 Entrevista realizada a empleados</b>	<b>39</b>
<b>7.1.5 Direccionamiento estratégico</b>	<b>42</b>
<b>7.1.5.1 Misión</b>	<b>42</b>
<b>7.1.5.2 Visión</b>	<b>42</b>
<b>7.1.5.3 Valores</b>	<b>42</b>
<b>7.1.5.4 Objetivos institucionales</b>	<b>42</b>
<b>7.1.5.5 Organigrama</b>	<b>43</b>
<b>7.1.5.6 Cuadro de mando</b>	<b>44</b>
<b>7.1.5.7 Manual de funciones</b>	<b>46</b>
<b>7.1.5.8 Plan de mejoramiento</b>	<b>48</b>
<b>8. CONCLUSION</b>	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

**LISTA DE TABLAS**

	<i><b>Pág.</b></i>
<b>Tabla 1: matriz EFI</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2: matriz EFE</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 3: matriz DOFA</b>	<b>27</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b>29</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 6.</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 7.</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 8.</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 9.</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 10.</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 11.</b>	<b>36</b>
<b>Tabla 12.</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 13</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 14: cuadro de mando</b>	<b>44</b>
<b>Tabla 15: manual de funciones</b>	<b>46</b>
<b>Tabla 16: plan de mejoramiento</b>	<b>48</b>

**LISTA DE FIGRAFICAS**

	<i><b>Pág.</b></i>
<b>Grafica 1.</b>	<b>29</b>
<b>Grafica 2.</b>	<b>30</b>
<b>Grafica 3.</b>	<b>31</b>
<b>Grafica 4.</b>	<b>32</b>
<b>Grafica 5.</b>	<b>33</b>
<b>Grafica 6.</b>	<b>34</b>
<b>Grafica 7.</b>	<b>35</b>
<b>Grafica 8.</b>	<b>36</b>
<b>Grafica 9.</b>	<b>37</b>
<b>Grafica 10.</b>	<b>38</b>
<b>Grafica 11: organigrama</b>	<b>43</b>

## RESUMEN

El siguiente trabajo es una muestra de la forma como debe aplicarse un direccionamiento estratégico en una empresa, con el objetivo de mejorar cada uno de los puntos débiles y hacerle frente a todas las situaciones adversas para poder mantenerse en el tiempo y de la misma forma, entrar en un mejoramiento continuo que le permita llevarle a sus clientes productos fabricados con altos índices de calidad y ofrecidos con el mejor servicio posible.

**Palabras claves:** direccionamiento, estrategia, mejoramiento continuo.

## ABSTRACT

The following work is a sample of the way in which a strategic direction in a company should be applied, with the aim of improving each one of the weak points and dealing with all the adverse situations in order to be able to maintain itself in time and in the same way, enter into a continuous improvement that allows you to bring your customers products manufactured with high quality indexes and offered with the best possible service.

**Keywords:** addressing, strategy, continuous improvement.

**1. TÍTULO:**

“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA PANADERÍA Y REPOSTERÍA  
“LA ÚNICA” DEL MUNICIPIO DE COTORRA – CÓRDOBA.”

## 2. PROBLEMA

### 2.1. PLANTEAMIENTO

El pan es uno de los productos que más se consumen en la canasta familiar. En Colombia el consumo de este producto ha ido en aumento, sin embargo el promedio de consumo se encuentra muy por debajo del promedio mundial. Las panaderías han intensificado sus niveles de producción y cada vez es más común observar una panadería a la vuelta de la esquina. Su labor es la transformación de la harina de trigo y otros productos en unos deliciosos panes que disfrutan las personas dentro y fuera de la empresa.

Lo más común es que las empresas que producen panes sean las encargadas de comercializarlos en el mismo establecimiento. En el municipio de Cotorra, solo existe hasta la fecha dos empresas constituidas como productoras y comercializadoras de este producto. Esto, sin duda alguna se convierte en un punto a favor para la empresa *la única*, sin embargo, no es algo que lleve a la administrativa a estar confiada en el aspecto operativo, comercial o administrativo.

*La única*, es una empresa dedicada a sus clientes, que realiza sus actividades con pasión y enfocados en mejorar cada día más. Esta empresa cuenta con una buena aceptación entre sus clientes, y la calidad de sus productos le ha permitido robarse el cariño y lealtad de cada una de las personas que degustan sus creaciones.

Sin embargo, actualmente *la única* es una empresa que posee una serie de inconvenientes en su parte administrativa. La falta de planeación y de control de cada una de sus actividades operativas puede estar afectando sustancialmente su dirección estratégica. El problema radica fundamentalmente en el origen de la

empresa, puesto que este era un negocio familiar, que poco a poco fue creciendo, a tal punto que hoy en día es de los negocios más reconocidos en la región.

La transición de negocio familiar a empresa legalmente constituida y organizada es algo necesario para *la única*. Sin duda alguna este paso le permitirá crecer cada día más como organización, conociendo detalle a detalle los eventos que se presentan en el mundo de la oferta y la demanda, del cliente y la empresa.

## **2.2. FORMULACIÓN:**

¿Cómo construir un plan de mejoramiento innovador para la empresa panadería y repostería *la única* enfocado en las directrices administrativas y de competitividad, partiendo de un diagnóstico en las empresas de la región con el fin de estructurar y fortalecer sus procesos internos y externos, mejorando la calidad de sus productos y servicios con el fin de posicionarse en el mercado?

### **3. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Direccionamiento estratégico y un plan de mejoramiento basado en Estrategias gerenciales innovadoras aplicados a la empresa panadería y repostería *la única*, como apoyo a la toma de decisiones de esta organización en el municipio de Cotorra - Córdoba.

#### **3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Realizar un diagnóstico de la situación actual de la panadería y repostería *la única* en su Gestión estratégica, gestión del talento humano, e innovación para el desarrollo e implementación de los factores competitivos.
  
- ✓ Comparar la percepción que tienen los administradores, empleados y clientes en el desempeño de esas estrategias utilizadas en la empresa.
  
- ✓ Proponer un plan de mejoramiento para lograr el crecimiento y el éxito del negocio, teniendo en cuenta los factores que permiten un alto desempeño y que contribuyen a mejorar el desarrollo de la empresa.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Uno de los factores de mayor relevancia en los negocios es sin duda alguna el administrativo. Muchos negocios que a veces notamos que son rentables terminan en el oscuro abismo de la quiebra y la clausura todo debido a la falta de la práctica administrativa o el mal manejo de la misma.

La buena administración genera competitividad, y son sumamente importantes en la consecución de los objetivos de la empresa y permite obtener ventajas frente a la competencia. El mundo empresarial cada día se pone más exigente, y es fundamental que las empresas consigan un fuerte punto de apoyo que les permita ser diferentes y aceptadas y por supuesto mantener una ventaja comparativa.

Todo esto nos proporciona las bases fundamentales para deducir que un plan de mejoramiento estratégico en una empresa es fundamental para mejorar su competitividad y calidad de productos y servicios. Es por esto que se realizara un diagnóstico de las estrategias gerenciales utilizadas en la panadería *la única*, y así establecer con claridad cada uno de los aspectos a mejorar.

## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.

**Diagnóstico:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente.

**Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas.

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados: “Hacer lo que se debe hacer”.

**Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: “Hacer bien las cosas”.

**Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

**Organización:** Sistema o patrón de cualquier grupo de relaciones en cualquier clase de operación.

**Planes estratégicos:** Planes diseñados para alcanzar las metas generales de la organización.

**Planeación:** Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones.

**Toma de decisiones:** Proceso para identificar y seleccionar un curso de acción para resolver un problema específico.

## 5.2. MARCO TEÓRICO

### 5.2.1. Diagnóstico empresarial

En este punto del proyecto, lo más relevante es presentar una matriz DOFA de la empresa de acuerdo a los elementos o cualidades que la identifican actualmente, tanto aquellos que son netamente internos como también los que tienen alguna relación con el entorno.

A través de esta matriz, se pueden establecer diferentes tipos de estrategias que relacionen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Las estrategias en esta matriz se clasifican como:

- ✓ Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- ✓ Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- ✓ Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- ✓ Las estrategias DA tienen como objeto derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

### **5.2.2. La estrategia**

A través de este aspecto, se debe determinar si existe un método viable para alcanzar el objetivo propuesto. En este proyecto, la estrategia debe estar enfocada en el mejoramiento del área administrativa de la panadería y repostería *la única*. Por tal razón, de la estrategia podemos afirmar lo siguiente:

En primer lugar, la formulación debe basarse en la matriz DOFA realizada en el punto anterior, de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Esta formulación debe tener el énfasis de solucionar los problemas internos y externos utilizando las herramientas positivas que tiene la empresa y las que le brindan el entorno. En segundo lugar, la implementación de la estrategia debe presentar buenos resultados en los indicadores establecidos para la medición de resultados, dando a entender que el objetivo principal se está alcanzando de acuerdo a lo planeado. Por último, al evaluar la estrategia, los resultados deben ser claros y contundentes, especificando la capacidad de mejoramiento obtenida en todo el proceso de implementación.

### **5.2.3. Planeación estratégica**

La planeación estratégica se conoce como “el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo”<sup>1</sup>. Lo más importante de la planeación estratégica es la capacidad de plasmar la realidad de la institución en cada uno de los puntos sensibles a tener en cuenta.

---

<sup>1</sup> BELTRÁN RODRÍGUEZ, Noé. Metodología Para el Rediseño de Procesos. Primera Edición. 2006. Pág. 167.

Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día.

En esta parte del proceso, este tipo de aspectos administrativos juegan un papel fundamental, y en conjunto soportan una estructura llamada pensamiento estratégico.

. Es por esto, que se consideran cinco pasos para un proceso de gerencia estratégica que apoyan y sustentan el desarrollo organizacional:

**1. Identificación de la estrategia actual:** Es la colocación en limpio de los conceptos básicos manejados en este enfoque para la empresa a la cual se le quiere adaptar éste. En este paso no se debe cambiar lo que tiene cada empresa, esto quiere decir, que deben aparecer los conceptos citados tal como los tiene cada una de ellas.

**2. Diagnóstico Estratégico:** Esta etapa concibe la utilización del análisis interno, análisis externo y análisis de la competencia.

**3. Análisis de la posición competitiva:** La realización de este análisis: Permite a los estrategas resumir y evaluar los factores críticos o determinantes para el éxito de una organización en el sector donde se está trabajando.

**4. Direccionamiento estratégico futuro:** En este paso se deben redactar de manera técnica y con todas las características mencionadas en este escrito los siguientes componentes que se convierten en los derroteros de la “bitácora” de funcionamiento a futuro de la organización y sobre la cual se debe tener un compromiso especial de la alta gerencia en hacerla cumplir a toda costa:

- ✓ Visión.
- ✓ Misión.

- ✓ Principios.
- ✓ Valores
- ✓ Objetivos corporativos.
- ✓ Estrategias.

**5. Plan de acción o plan operativo estratégico:** El plan de acción, operativo o táctico es la ejecución misma de las estrategias en torno a los objetivos de acuerdo a lo planteado en el direccionamiento estratégico.

#### **5.2.4. Misión**

En el planeamiento estratégico, es muy relevante que la empresa tenga muy bien definida su misión, es decir, esencialmente a que se dedica en su operatividad.

*La única* posee la siguiente misión:

*En la única estamos comprometidos con ofrecer a nuestros clientes una gran variedad de productos a diferentes precios, elaborados con materia prima de la más alta calidad para satisfacer las necesidades y exigencias de cada uno de nuestros clientes.*

Dentro de la estrategia de mejoramiento del presente proyecto, es necesario hacer un estudio de la misión, para verificar si en verdad esta cumple con los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **5.2.5. Visión**

La visión, al igual que la misión es un aspecto muy relevante en el direccionamiento estratégico, puesto que la empresa debe tener muy claro hacia dónde quiere llegar en el corto o mediano plazo, y de esta forma poder establecer

estrategias realmente efectivas para la consecución de los objetivos planteados en materia de producción, comercialización, entre otros.

*La única* posee la siguiente visión:

*Ser para el año 2020 una empresa reconocida en toda la región por la calidad de cada uno de los productos que fabricamos, y por el servicio que ofrecemos a cada una de las personas que nos visitan.*

Dentro de la estrategia de mejoramiento del presente proyecto, es necesario hacer un estudio de la visión, para verificar si en verdad esta cumple con los requerimientos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **5.2.6. Objetivos y políticas de la empresa**

Los objetivos son esencialmente a parte más sensible en el direccionamiento estratégico. De ellos depende gran parte el éxito de la entidad.

El establecer los objetivos implica definir las pautas bajo las cuales la empresa se moverá para actuar en concordancia con la visión y la misión establecidas. Los objetivos tienen la necesidad de inmiscuir todos los aspectos de la empresa, y por supuesto cada uno de ellos cumple intrínsecamente una función en pro de la consecución de un objetivo general.

Existen dos tipos objetivos que deben ser tenidos en cuenta por los administradores para el desempeño de la organización:

- **Objetivos Financieros:** Se relacionan con los resultados y logros monetarios que los administradores desean que logre la organización a este respecto.

- **Objetivos Estratégicos:** Dirigen sus esfuerzos hacia resultados que reflejan una mejor competitividad y una posición más sólida de la empresa.

Las políticas “son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos.”

### **5.2.7. Marketing**

En las empresas contemporáneas, la palabra marketing es sinónimo de trabajo en equipo hacia el éxito. Actualmente el marketing ocupa un renglón muy importante dentro de los negocios, por las ventajas que genera en las empresas. El marketing, se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios.

Esta definición nos lleva a pensar en lo que sucede en muchas empresas; donde el concepto de venta está ligado con el marketing; y aunque tienen relación, difieren en su interior, abocamos entonces a la utilización de términos tales como “el enfoque de ventas y “el enfoque de marketing”, los cuales son definidos así:

**Enfoque de ventas:** Mantiene que si a los consumidores no se les anima, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresiva de venta y promoción.

**Enfoque de Marketing:** Sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de las organizaciones consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y en ser más efectivos que los competidores a la hora de crear y ofrecer valor a su mercado objetivo.

## **6. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

De acuerdo a los elementos de juicio a tener en cuenta en este proyecto, y de cada una de las herramientas a utilizar, se deduce que el proyecto presenta un tipo de investigación descriptivo y explicativo, puesto que es necesario cualificar una información y expresar una opinión al respecto.

### **6.2. POBLACIÓN Y MUESTRA**

En este proyecto, la población y muestra de estudio están constituidas por la panadería y repostería *la única*, la cual será objeto de indagación e inspección para la obtención de la información necesaria.

### **6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN**

#### **6.3.1. Fuentes primaria**

La información será obtenida de manera directa en la empresa, especialmente en el área administrativa.

#### **6.3.2. Fuentes secundaria**

La información será obtenida de manera directa en la empresa, especialmente en el área administrativa. Aquí se tendrán en cuenta aspectos financieros y también operativos.

## 7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

### 7.1 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

#### 7.1.1 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

*La única* es una empresa familiar que ha ido creciendo poco a poco. Todo surgió como una idea de negocio muy pequeña, que involucraba la producción artesanal de panes y galletas para una población muy pequeña. Sin embargo, la calidad de los panes y el buen servicio hicieron de este negocio algo próspero y creciente. Poco a poco y con la implementación de estrategias de venta y de producción, las ventas fueron aumentando y también las ganancias, lo que requería con urgencia la tecnificación del proceso de producción y por supuesto el aumento en el volumen de producción.

Actualmente la empresa abarca una gran parte de la población urbana del municipio de Cotorra, ofreciéndoles a los clientes una serie de productos fabricados con materia prima e muy buena calidad y con ese servicio que siempre ha caracterizado a sus trabajadores, hecho que ha contribuido sustancialmente a la fidelización de sus clientes.

#### 7.1.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

*La única* ofrece a la población del municipio de Cotorra, productos de panadería de alta calidad, elaborado con materias primas óptimas y con un talento humano capacitado.

Dentro de los productos ofrecidos, en su grupo, tenemos los siguientes:

- *Pan:* Alimento básico que se elabora con una mezcla de harina, generalmente de trigo, agua, sal y levadura, que se amasa y se cuece en un horno en piezas de distintas formas y tamaños; su sabor, color y textura

pueden variar según el tipo de harina empleado y los ingredientes secundarios añadidos, como leche, mantequilla, frutos secos, etc.

- Postres: El postre es el plato de sabor dulce o agridulce que se toma al final de la comida. Cuando se habla de postres se entiende alguna preparación dulce, bien sean cremas, tartas, pasteles, helados, bombones, etc. Por extensión se denomina postre a cualquier comida dulce incluso si su objetivo no es ser ingerido al final de la comida. Algunos ejemplos son las galletas o magdalenas.
- Tortas: el concepto de torta se refiere, en general, a la masa de harina y otros ingredientes que se cuece a fuego lento y que tiene forma redondeada. Generalmente, es un producto fabricado de manera industrial, y muy ligado a la fabricación de pan.
- Otros: además de los productos mencionados, también se ofrecerán al público, bebidas de tipo natural, como jugos, granizados, malteadas, entre otros. al mismo tiempo, se ofrecen también productos prefabricados de líneas reconocidas como gaseosas, jugos, té, etc.

Los productos ofrecidos, serán fabricados con herramientas tecnológicas de óptima calidad, lo cual incluye hornos muy modernos y eficientes, ingredientes muy actuales y de gran comercialización. A todo esto, le agregamos el uso de tecnologías de información y comunicación para la promoción del producto, y una adecuada presentación del área de ventas y comercialización, que contribuyan a ofrecerles a los clientes un producto exclusivo con características insuperables.

### 7.1.3 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO

#### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS – EFI

A través de esta matriz, se busca evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa (variables internas). Esencialmente, la EFI es una auditoría interna resumida de la empresa. Para la elaboración de la matriz EFI de la empresa *LA UNICA*, se deben tener en cuenta los siguientes factores críticos:

##### *Fuerzas:*

1. La empresa posee un buen grado de liquidez.
2. La inversión de los terceros ha disminuido.
3. El margen de utilidad ha crecido considerablemente.
4. El talento humano se encuentra motivado en el proceso productivo.
5. La empresa posee un buen capital de trabajo.

##### *Debilidades:*

1. Falta de organización de la documentación en la parte administrativa.
2. Falta de control del ritmo de ingresos y egresos.
3. Falta de análisis financiero de las actividades de operación y de los índices de utilidad.

<b>LA UNICA</b>			
<b>MATRIZ EFI</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FUERZAS</b>			
1. La empresa posee un buen grado de liquidez.	0,10	4	0,40
2. La inversión de los terceros ha disminuido.	0,08	4	0,32
3. El margen de utilidad ha crecido considerablemente.	0,18	4	0,72
4. El talento humano se encuentra motivado en el proceso productivo.	0,06	3	0,18
5. La empresa posee un buen capital de trabajo.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Falta de organización de la documentación en la parte administrativa.	0,17	4	0,68
2. Falta de control del ritmo de ingresos y egresos.	0,16	1	0,16
3. Falta de análisis financiero de las actividades de operación y de los índices de utilidad.	0,20	1	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,81</b>

*Tabla 1: matriz EFI. Fuente: elaboración propia.*

## **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS – EFE**

A través de esta matriz, se busca evaluar las oportunidades y amenazas de la empresa (variables externas). Esencialmente, la EFE permite resumir información de diferentes aspectos del entorno donde tiene influencia la empresa. Para la elaboración de la matriz EFE en la empresa *LA UNICA*, se deben tener en cuenta los siguientes factores críticos:

### *Oportunidades:*

1. La aceptación de los productos en el mercado ha ido aumentando sustancialmente.
2. Existen muy buenos canales para la consecución de la materia prima.
3. Los sistemas de financiación a través del crédito son muy flexibles.
4. El poder adquisitivo de la población está creciendo gradualmente.
5. Las nuevas tecnologías pueden facilitar las actividades de promoción

### *Amenazas:*

1. La inflación ha tenido comportamientos desfavorables.
2. El precio del dólar hace más costoso el proceso productivo cuando se utilizan materiales importados.
3. La creación de empresas en esta misma línea.

<b>LA UNICA</b>			
<b>MATRIZ EFE</b>			
<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. La aceptación de los productos en el mercado ha ido aumentando sustancialmente.	0,10	4	0,40
2. Existen muy buenos canales para la consecución de la materia prima.	0,10	3	0,30
3. Los sistemas de financiación a través del crédito son muy flexibles.	0,12	4	0,48
4. El poder adquisitivo de la población está creciendo gradualmente.	0,08	3	0,24
5. Las nuevas tecnologías pueden facilitar las actividades de promoción.	0,10	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>			
1. La inflación ha tenido comportamientos desfavorables.	0,12	4	0,48
2. El precio del dólar hace más costoso el proceso productivo cuando se utilizan materiales importados.	0,20	3	0,60
3. La creación de empresas en esta misma línea.	0,18	1	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,98</b>

**Tabla 2: matriz EFE. Fuente: elaboración propia.**

<b>MATRIZ DOFA</b>		
	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	1. La empresa posee un buen grado de liquidez. 2. La inversión de los terceros ha disminuido. 3. El margen de utilidad ha crecido considerablemente. 4. El talento humano se encuentra motivado en el proceso productivo. 5. La empresa posee un buen capital de trabajo.	1. Falta de organización de la documentación en la parte administrativa. 2. Falta de control del ritmo de ingresos y egresos. 3. Falta de análisis financiero de las actividades de operación y de los índices de utilidad.
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
1. La aceptación de los productos en el mercado ha ido aumentando sustancialmente. 2. Existen muy buenos canales para la consecución de la materia prima.	1. La empresa puede utilizar su grado de liquidez para financiar estudios en nuevos mercados y así aumentar el nivel de las ventas. (F1, O1)	1. La empresa debe enfrentar los procesos administrativos con eficiencia para aprovechar al máximo las condiciones que le está aportando el mercado. (D1, O1)
3. Los sistemas de financiación a través del crédito son muy flexibles.	2. La empresa puede mezclar el personal con las actividades de marketing y	2. La empresa debe analizar su información financiera para determinar los beneficios y la

<p>4. El poder adquisitivo de la población está creciendo gradualmente.</p> <p>5. Las nuevas tecnologías pueden facilitar las actividades de promoción.</p>	<p>promoción, a través de las redes sociales y otros medios tecnológicos. (F4, O5)</p>	<p>forma de aprovechar recursos para llegar a los clientes teniendo en cuenta la buena aceptación de los productos. (D2, D3, O1)</p>
<p><b>AMENAZAS – A</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS - FA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS - DA</b></p>
<p>1. La inflación ha tenido comportamientos desfavorables.</p> <p>2. El precio del dólar hace más costoso el proceso productivo cuando se utilizan materiales importados.</p> <p>3. La creación de empresas en esta misma línea.</p>	<p>1. La empresa puede aprovechar su posición financiera para establecer planes de producción que les permita ser competitivos frente a los productos extranjeros. (F1, A2).</p> <p>2. La empresa debe asegurar su posición en el mercado, y asegurar su clientela, a través de diferentes métodos, con el objetivo de hacer frente a las nuevas empresas que llegan al mercado. (F2, A3)</p>	<p>1. La empresa debe implementar políticas eficientes que les permitan hacerle frente a los altos costos de productos importados y a la nueva competencia, enfocados en el mejoramiento de su parte administrativa y financiera. (D1, D3, A2)</p>

Tabla 3: matriz DOFA. Fuente: elaboración propia.

## 7.1.4 ANALISIS DE LA INFORMACION

### 7.1.4.1 Encuesta realizada a los clientes

Al aplicar el formato de encuesta a los clientes de la empresa (30 en total) los resultados obtenidos se plasman en las siguientes tablas y gráficas:

A la pregunta, ¿Con qué frecuencia visita usted la panadería la única?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
2 veces a la semana	8	26.6 %
1 vez a la semana	12	40 %
2 veces al mes	6	20 %
1 vez al mes	4	13.3
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

*Tabla 4. Fuente: elaboración propia.*



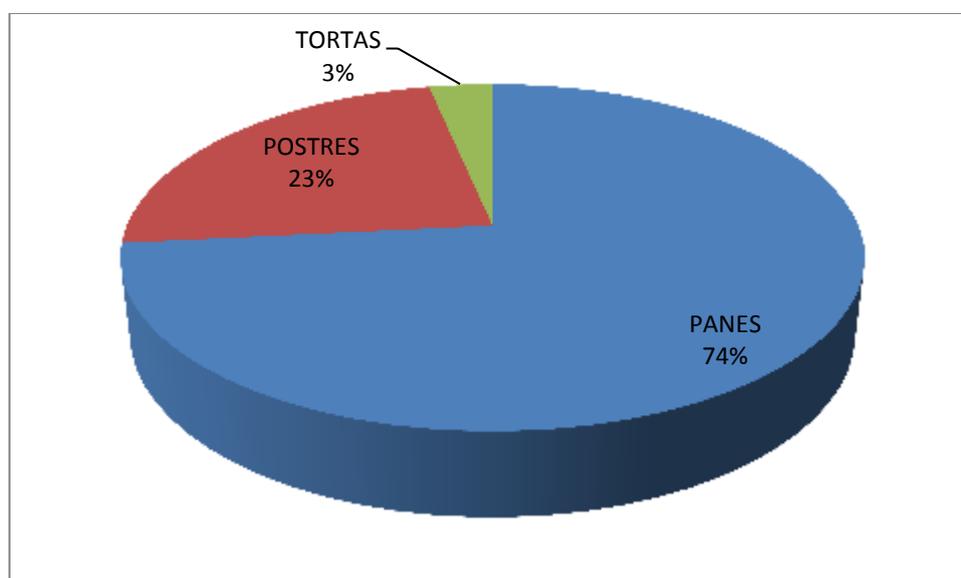
*Gráfica 1. Fuente: elaboración propia.*

De acuerdo a esto, la mayoría de los clientes visita la panadería 1 vez a la semana, siendo también significativo el hecho de que otra gran parte visita el lugar dos veces a la semana, lo que es muy positivo para la empresa, ya que este comportamiento evidencia la fidelidad de los clientes.

A la pregunta, ¿Qué productos prefiere usted?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
<b>Panes</b>	22	73.3 %
<b>Postres</b>	7	23.3 %
<b>Tortas</b>	1	3.3 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 5. Fuente: elaboración propia.*



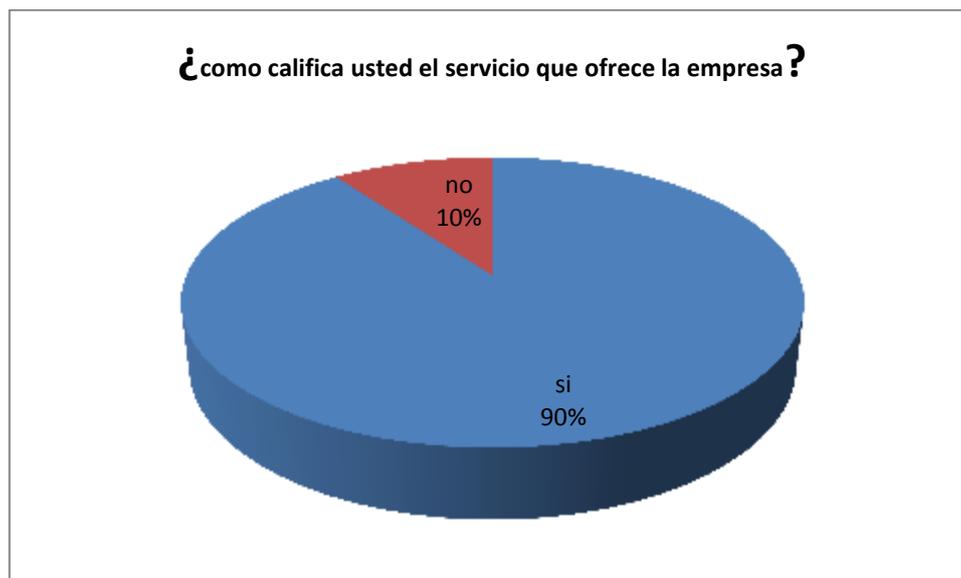
*Gráfica 2. Fuente: elaboración propia.*

Como se puede apreciar en la gráfica, la gran mayoría de las personas que visitan la empresa buscan consumir pan, ya que es un producto fresco y de un sabor excelente, y además de esto, es a muy buen precio.

A la pregunta, ¿Cómo califica usted el servicio que ofrece la empresa?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
Excelente	14	46.6 %
Bueno	16	53.3 %
Regular	0	0 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 6. Fuente: elaboración propia.*



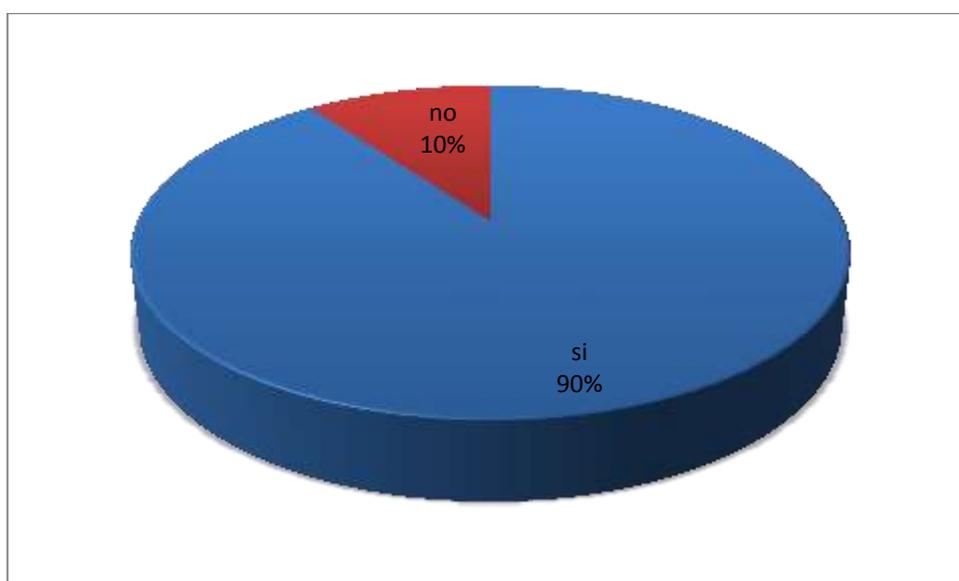
*Gráfica 3. Fuente: elaboración propia.*

Los datos anteriores nos reflejan que los clientes se sienten muy a gusto con el servicio que ofrece la empresa a todos sus clientes. Sin duda alguna este es uno de los aspectos más importantes a la hora de hablar de calidad en la comercialización del producto.

A la pregunta, ¿Considera usted que la empresa está comercialmente organizada?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	27	90 %
NO	3	10 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 7. Fuente: elaboración propia.*



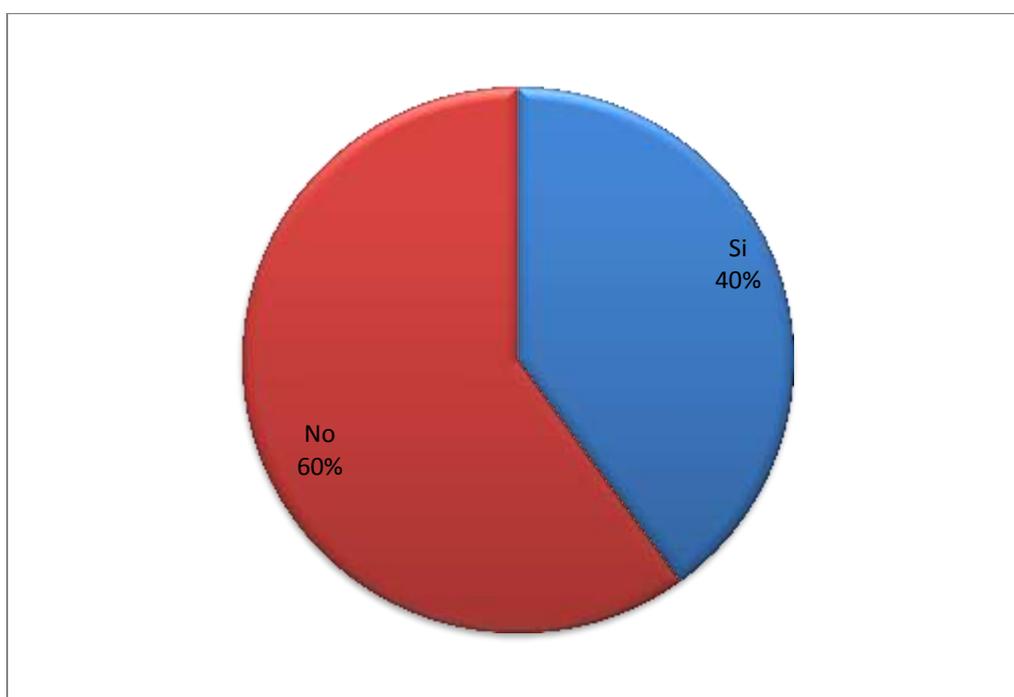
*Gráfica 4. Fuente: elaboración propia.*

De acuerdo a esto, los clientes ven en la empresa una buena organización en la parte comercial, y esto hace que se sientan a gusto con el servicio. Esto demuestra que en el aspecto comercial la empresa tiene buena imagen en la comunidad.

A la pregunta, ¿Conoce usted de alguna publicidad hecha por la empresa?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	12	40 %
NO	18	60 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 8. Fuente: elaboración propia.*



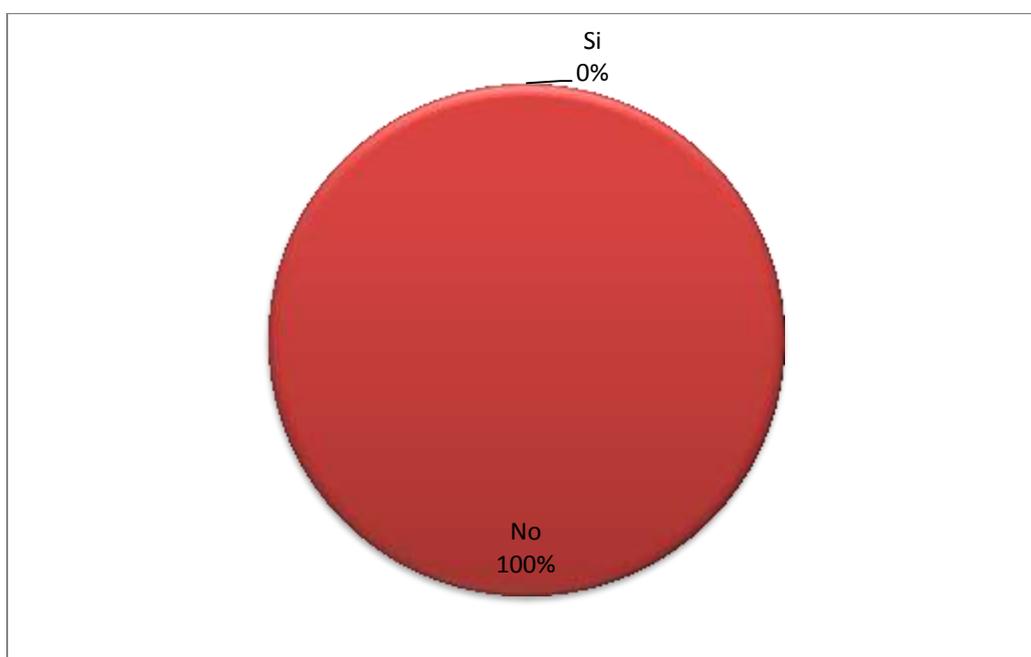
*Gráfica 5. Fuente: elaboración propia.*

En el aspecto publicitario la empresa presenta una mala imagen en los clientes, puesto que ellos consideran que conocen muy poco de alguna promoción o publicidad de cualquier clase realizada por esta empresa.

A la pregunta, ¿Tiene la empresa visible aspectos como la misión, visión, políticas, u organigrama?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	0	0 %
NO	30	100 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 9. Fuente: elaboración propia.*



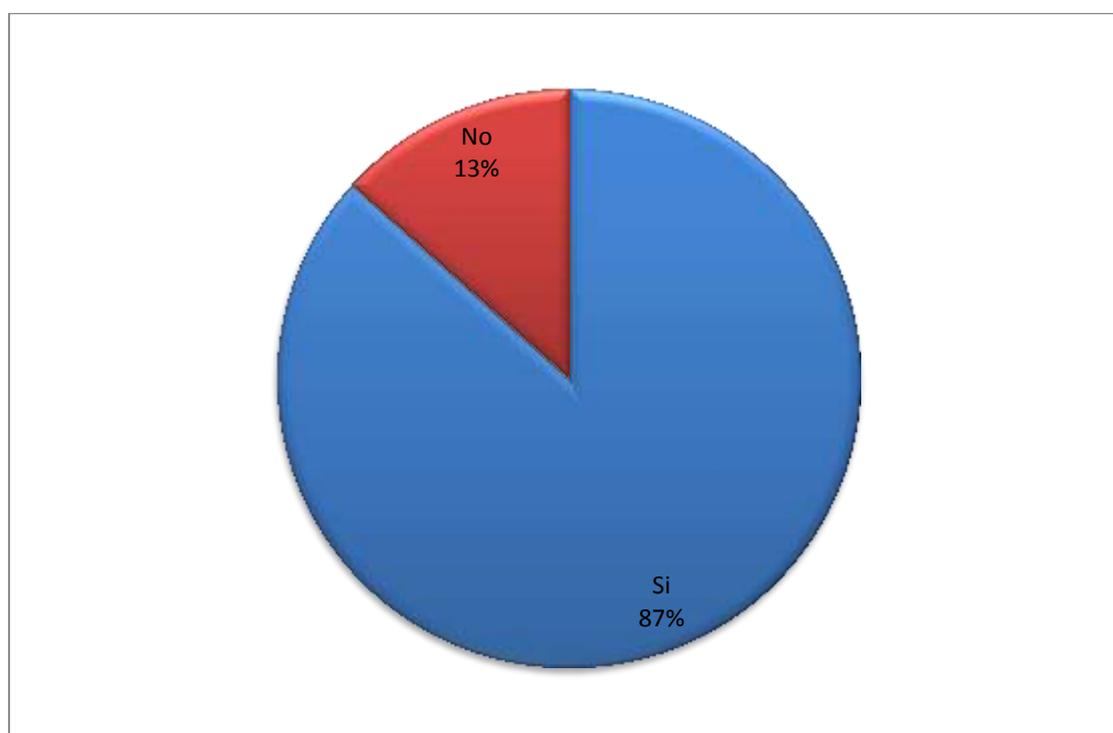
*Gráfica 6. Fuente: elaboración propia.*

En este aspecto administrativo se nota con contundencia que la empresa presenta dificultades, puesto que todos los encuestados fueron certeros al afirmar que la empresa no tiene visible los aspectos mencionados. Es muy importante que el cliente al llegar pueda identificar a que se dedica la empresa y cuáles son sus metas en el mediano y largo plazo. También son importantes las políticas y los valores empresariales.

A la pregunta, ¿Sabe usted si la empresa tiene un administrador?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	26	86.6 %
NO	4	13.3
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 10. Fuente: elaboración propia.*



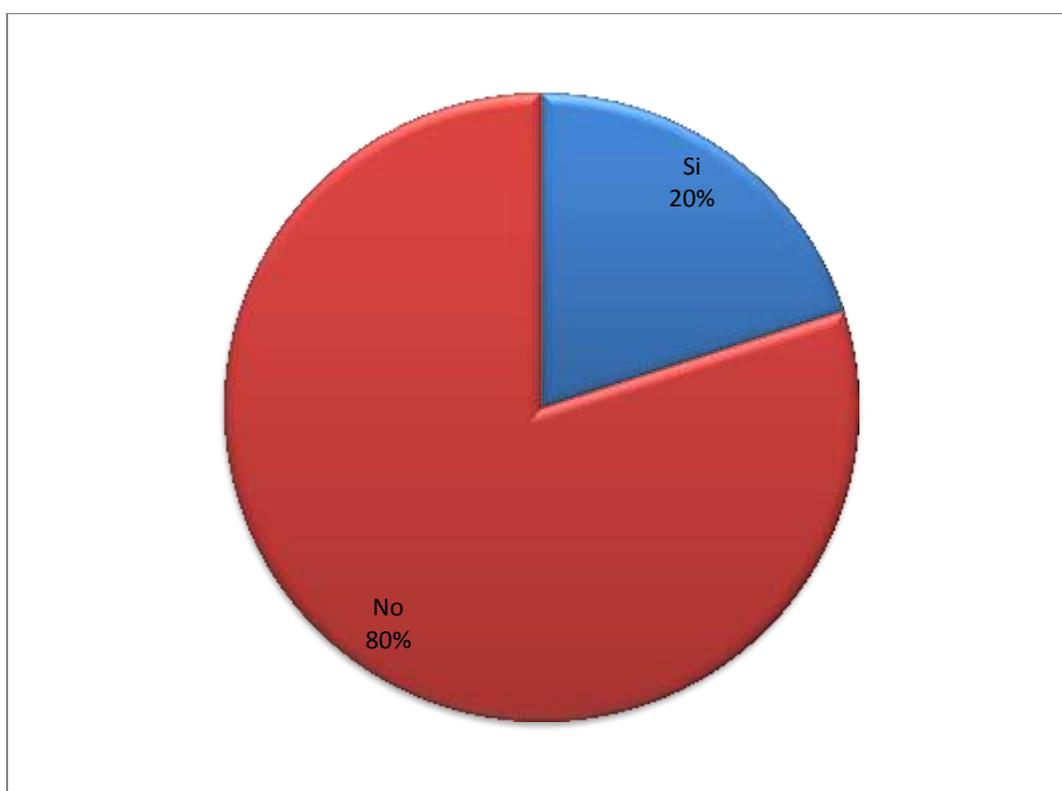
*Gráfica 7. Fuente: elaboración propia.*

De acuerdo con esto, la mayoría de los encuestados si identifican en la empresa un administrador, o sea, una persona a cargo de todas las actividades, lo que es muy importante ya que se puede evidenciar que existe una autoridad.

A la pregunta, ¿Alguna vez que usted ha ido a la empresa ha recibido algún tipo de descuento o promoción?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	6	20 %
NO	24	80 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100 %</b>

*Tabla 11. Fuente: elaboración propia.*



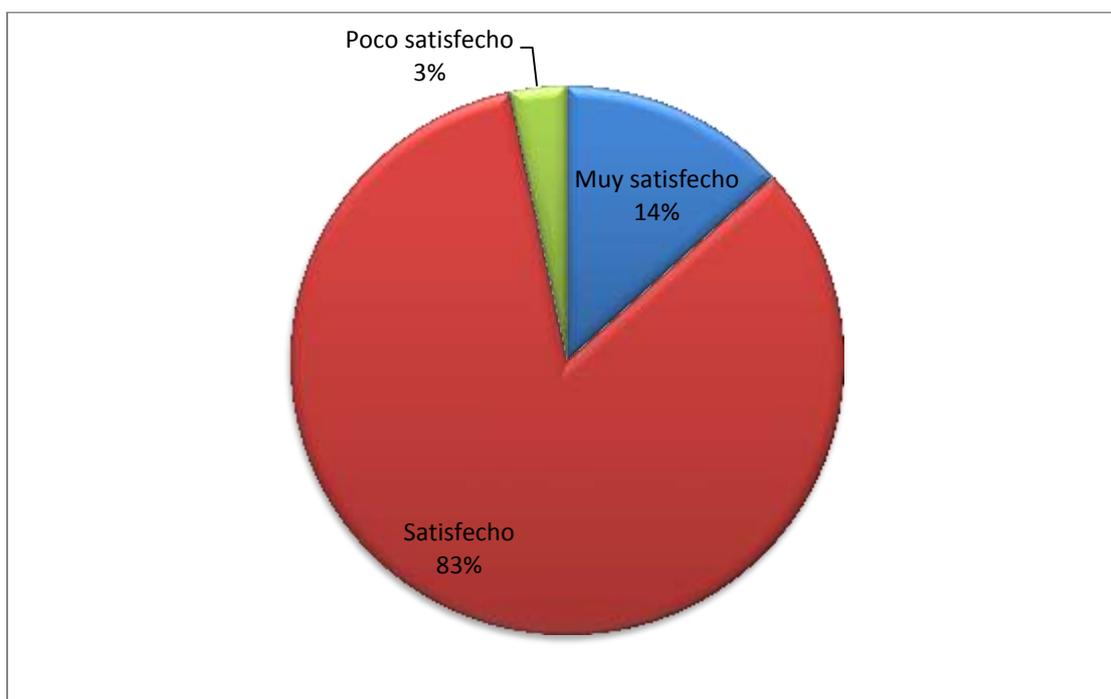
*Gráfica 8. Fuente: elaboración propia.*

De acuerdo a la información recolectada, la mayoría de los clientes afirma que en todas las visitas que han hecho a la empresa y que han adquirido los productos no han recibido descuentos ni promociones especiales, lo cual incentiva poco la comercialización del producto.

A la pregunta, ¿Se siente satisfecho con los precios que maneja la empresa actualmente?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
<b>Muy satisfecho</b>	4	13.3 %
<b>Satisfecho</b>	25	83.3 %
<b>Poco satisfecho</b>	1	3.3 %
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 12. Fuente: elaboración propia.*



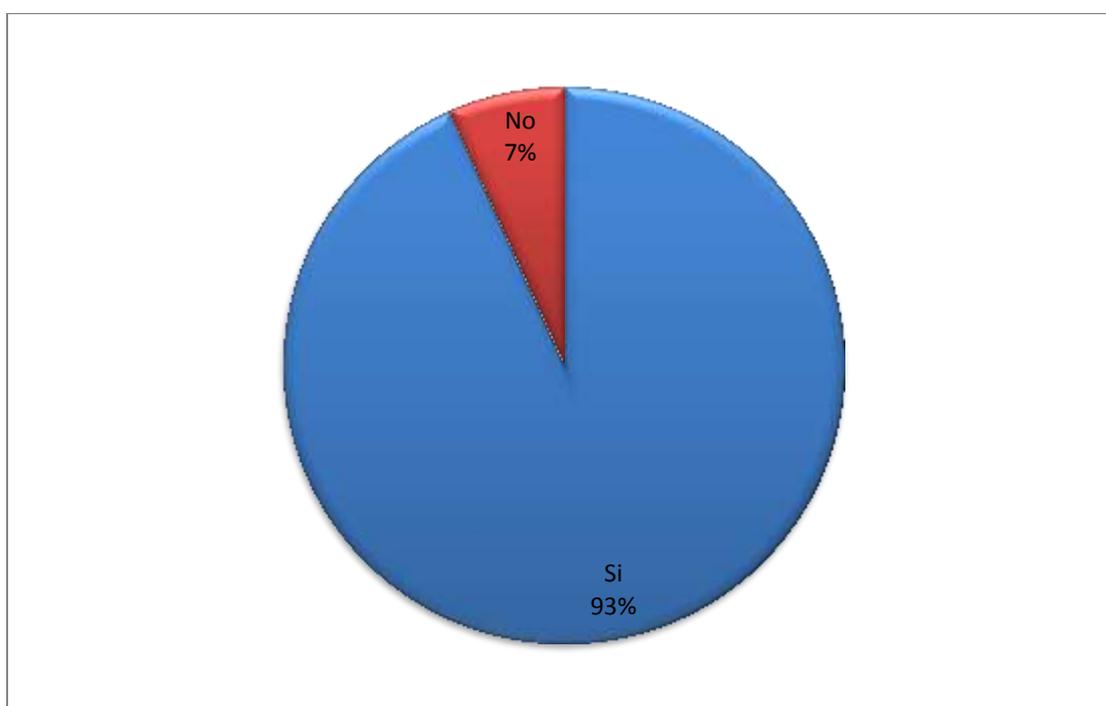
*Gráfica 9. Fuente: elaboración propia.*

De acuerdo a esta información la gran mayoría de los encuestados se sienten satisfechos con los precios que se manejan actualmente para los diferentes productos que se comercializan en la empresa. Esto es sin duda alguna un aspecto fundamental para los intereses de la empresa.

A la pregunta, ¿Cree que la empresa debe promocionarse más en el entorno?, los encuestados respondieron:

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE %
SI	28	93.3
NO	2	6.6
<b>TOTAL</b>	30	100 %

*Tabla 13. Fuente: elaboración propia.*



*Gráfica 10. Fuente: elaboración propia.*

Sin duda alguna los clientes son enfáticos en afirmar que es necesario que la empresa se promocioe más en el entorno, llegando a cada persona por diversos canales, que cada ciudadano conozca de la actividad que se hace a diario y del empeño que se pone para darle a cada consumidor un producto con calidad y un servicio inigualable.

#### **7.1.4.2 Entrevista realizada a empleados**

El formato de entrevista estuvo dirigido a los empleados de la empresa, para conocer su opinión frente a puntos fundamentales de la organización, principalmente en el área administrativa. Los resultados fueron los siguientes:

##### **ENTREVISTADO 1: Administrador**

**Entrevistador:** ¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?

**Adm.:** *Esta panadería surgió como un negocio muy pequeño que abastecía solo a un barrio, pero el buen sabor y el servicio hicieron que el negocio creciera rápidamente. Yo trabajo en esta empresa desde sus inicios hace aproximadamente unos 7 años, y además de administrador soy socio de la empresa.*

**Entrevistador:** ¿Se siente a gusto con el rol que desempeña al interior de la empresa?

**Adm.:** *Sin duda alguna. Me siento muy bien con mi trabajo y con el papel que desempeño aquí. Cada día trabajamos más para darles a nuestros clientes siempre un producto con calidad y un servicio especial.*

**Entrevistador:** ¿Cómo cree usted que debe enfrentar la empresa factores externos como la competencia o el alto costo de los insumos?

**Adm.:** *Evidentemente este es un tema delicado y que se debe tratar con mucha rigurosidad. En estos momentos la competencia no es un factor determinante en nuestras acciones puesto que en el área urbana del municipio no hay una competencia agresiva. Sin embargo, el precio del dólar si nos ha causado grandes inconvenientes ya que nos ha aumentado sustancialmente los costos de producción y esto es algo muy preocupante. Sin embargo, cuando los productos se encarecen mucho es necesario hacer algunos ajustes. Es difícil aumentar el precio de los productos porque nuestros clientes están acostumbrados a esa gama de precios y*

*hemos notado que esto es algo muy importante para ellos. En algunos casos lo que hacemos es reducir en mínimas cantidades los insumos para sacar la misma producción y así reducir algunos costos.*

**Entrevistador:** ¿Cree usted que la empresa debe reorganizarse administrativamente?

**Adm.:** *Sabemos que el negocio está en un buen momento, estamos teniendo buenas ventas y muy buenos clientes. Aun así debo reconocer que la transición de pequeño negocio a empresa nos ha costado en algunos aspectos como es el caso del administrativo. En la parte administrativa muchas cosas están atrasadas, especialmente en el área financiera, lo que nos impide en muchos casos evaluar con efectividad los procesos y por supuesto ejercer controles eficientes. Todo esto da para pensar que es necesario organizar con eficiencia la parte administrativa.*

**Entrevistador:** ¿Considera usted que hace falta más control en las actividades de operación y financieras?

**Adm.:** *Esta es una consecuencia directa de la falta de organización administrativa. Bien es sabido que las cosas que no se miden no se pueden controlar. Es necesario organizar muchos detalles para poder ejercer un control eficaz en todas las actividades de la empresa.*

**Entrevistador:** ¿Cree usted que es importante que la empresa conozca cuánto invierte, cuánto gana y en qué tiempo lo gana?

**Adm.:** *Sin duda alguna. En la empresa sabemos que el negocio es rentable puesto que siempre hemos cubierto todos los costos y gastos, y al final contamos con un excedente el cual es como la utilidad de la inversión. Sin embargo, sería de gran importancia conocer cuánto estamos invirtiendo y cuánto está generando esta*

*inversión, y de esta forma poder analizar algunos aspectos importantes que nos permitirán mejorar en diversos aspectos.*

**Entrevistador:** *¿Considera usted que la empresa tiene buenas políticas de crédito?*

**Adm.:** *En estos momentos la cartera que tenemos es relativamente pequeña. Sin embargo estos créditos son otorgados sin ningún estudio previo y no se toman las medidas necesarias, puesto que siempre se hacen confiando en la buena fe de nuestros clientes.*

**Entrevistador:** *Por último, si estuviera en sus manos cambiar algo en la empresa ¿qué cambiaría?*

**Adm.:** *Sin duda alguna el área administrativa. Soy consciente de las falencias que tenemos y de lo importante que sería para nosotros superarlas.*

## **7.1.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **7.1.5.1 Misión**

*Somos una empresa comprometida con ofrecer a nuestros clientes una gran variedad de productos a diferentes precios, elaborados con materia prima de la más alta calidad, y con un servicio inmejorable, para satisfacer las necesidades y exigencias de cada uno de nuestros clientes.*

### **7.1.5.2 Visión**

*Ser para el año 2020 una empresa reconocida en toda la región por la calidad de cada uno de los productos que fabricamos y por el compromiso que tenemos con cada uno de nuestros clientes de ofreceres un producto y un servicio cada vez mejor.*

### **7.1.5.3 Valores**

Todos los procesos a llevar a cabo en esta empresa deben estar marcados por valores como:

- ✓ Transparencia
- ✓ Objetividad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Tolerancia
- ✓ Inclusión
- ✓ Respeto

### **7.1.5.4 Objetivos instituciones**

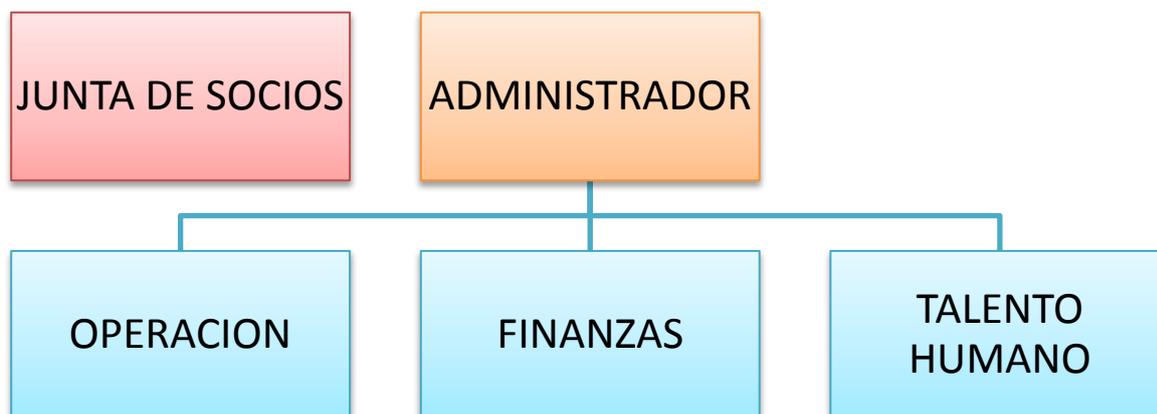
**Objetivos administrativos:** Construir en *la única*, la planeación estratégica como herramienta que integre todas las dependencias, manteniendo una política de eficiencia que se proyecte a nivel competitivo para aumentar el mercado potencial y la calidad de los servicios prestados por la empresa.

**Objetivos de marketing:** intensificar la publicidad de cada uno de los productos que ofrece la empresa actualmente.

**Objetivos financieros:** controlar de manera sistemática toda la información financiera de la empresa y sacar el mejor provecho de ello, especialmente para la toma de decisiones.

#### 7.1.5.5 Organigrama

De acuerdo a la estructura de la empresa, ella posee el siguiente organigrama:



*Grafica 11: organigrama. Fuente: elaboración propia.*

De acuerdo con esto, el administrador debe rendir reportes a una junta de socios o accionistas de la empresa, que se convierten en el órgano supremo en la toma de decisiones, del mismo modo, de él dependen los departamentos de operación, finanzas y talento humano.

## 7.1.5.6 Cuadro de mando

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	ESTRATEGIAS
FINANZAS	✓ AUMENTAR LA RENTABILIDAD CON EL AUMENTO DE LAS VENTAS	✓ REGISTRO DIARIO DE FACTURAS	✓ SE PLANEAN AUMENTAR LAS VENTAS ANUALES EN UN 10 % COMO MINIMO.	✓ ADMINISTRADOR, DEPARTAMENTO DE FINANZAS.	✓ IMPLEMENTAR UN LIBRO CONTABLE PARA LLEVAR UN ORDEN DE LAS VENTAS Y UTILIDADES PERIODICAMENTE
	✓ DISMINUCION DE COSTOS	✓ REGISTRÓ DE PAGO A PROVEEDORES.	✓ LOS COSTOS ANUALES SE PLANEAN REDUCIR EN UN 3% COMO MINIMO.	✓ ADMINISTRADOR, DEPARTAMENTO DE FINANZAS.	✓ REUTILIZAR LOS MATERIALES QUE ASI LO PERMITAN, REDUCIR LOS COSTOS DE INVENTARIO Y DE ALGUNOS SERVICIOS.
CLIENTES	✓ AUMENTAR LA CALIDAD EN EL PRODUCTO	✓ FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	✓ CERO RECLAMOS	✓ PRODUCCION Y TALENTO HUMANO	✓ COMPRAR MATERIA PRIMA DE LA MAS ALTA CALIDAD.
	✓ MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE	✓ FIDELIDAD DE LOS CLIENTES	✓ CERO RECLAMOS	✓ TALENTO HUMANO	✓ PROMOCIONES PARA INSENTIVAR A LOS CLIENTES

	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<b>PROCESOS</b>	✓ AUMENTAR EL PROCESO DEL HIGIENE	✓ VERIFICACION DEL AREA DE ALMACENAMIENTO Y COMERCIALIZACION	✓ MANTENER EL AREA CON EXTREMA LIMPIEZA Y SALUBRIDAD	✓ TALENTO HUMANO (SERVICIOS GENERALES)	✓ IMPLEMENTAR HORARIOS DE ASEO Y ACONDICIONAMIENTO DE MANERA REGULAR
	✓ PRODUCTOS NUEVOS	✓ ANALISIS DEL MERCADO	✓ INNOVAR EN POR LO MENOS 2 PRODUCTOS ANUALMENTE	✓ MARKETING, PRODUCCION Y ADMINISTRACION	✓ ESTUDIAR EL MERCADO E INCURSIONAR CON NUEVOS PRODUCTOS
<b>APRENDIZAJE Y DESARROLLO</b>	✓ CAPACITACION DE PERSONAL	✓ LOGROS OBTENIDOS	✓ CAPACITAR AL PERSONAL EN PROCESOS DE PRODUCCION Y ATENCION AL CLIENTE	✓ ANMINISTRACION Y TALENTO HUMANO	✓ APROVECHAR RECURSOS DEL MEDIO COMO EL SENA PARA LA CAPACITACION DEL PERSONAL

*Tabla 14: cuadro de mando. Fuente: elaboración propia.*

### 7.1.5.7 Manual de funciones

De acuerdo con el organigrama y la estructura de la empresa las funciones de los trabajadores son:

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Cargo</b>	ADMINISTRADOR
<b>Objetivo</b>	Conducir la labor administrativa y funcional de la Organización basado en el marco jurídico de Colombia, las normas contables nacionales e internacionales y las políticas y planes aprobados por la Junta de accionistas.
<b>Descripción de actividades</b>	
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder y velar por el uso austero y transparente de los recursos de la organización.</li> <li>• Velar que los fondos de la Organización sean utilizados de manera eficiente y transparente, cumpliendo con los requisitos establecidos por las contrapartes y principios de contabilidad generalmente aceptado</li> <li>• Ejecutar las políticas establecidas por la Junta Directiva</li> </ul>

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Cargo</b>	SECRETARIA
<b>Objetivo</b>	Apoyar a la administración en las tareas de ordenar y archivar información contable y del personal, imprimir documentos, realizar cotizaciones, sacar copias, entre otros.
<b>Descripción de actividades</b>	
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir las llamadas y recepcionar la información que llegan a las oficinas de la Organización.</li> <li>• Revisar diariamente el correo institucional y velar por que la información circule hasta el personal responsable del seguimiento.</li> <li>• Realizar llamadas y gestiones que contribuyan a ejercicio de la Organización.</li> <li>• Mantener al día una base de datos que contenga información de los contactos.</li> </ul>

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Cargo</b>	JEFE DE FINANZAS
<b>Objetivo</b>	Analizar la información financiera de la empresa y estar encargado del manejo del efectivo y de la asignación de recursos para cada una de las actividades.
<b>Descripción de actividades</b>	
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar a los miembros de la Junta Directiva y al administrador los libros y documentos a su cargo para efectos de que cumplan sus funciones.</li> <li>• Llevar al día los libros de caja y bancos</li> <li>• Recibir, radicar y relacionar las facturas, recibos, cuentas de cobro pendiente que se presenten a la tesorería para su pago.</li> </ul>

<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Cargo</b>	VENDEDOR
<b>Objetivo</b>	Ofrecer al cliente cada uno de los productos que tiene la empresa, de una manera responsable y respetuosa, que genere confianza en el visitante.
<b>Descripción de actividades</b>	
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir legítimamente con su horario de trabajo.</li> <li>• Asistir bien presentado al lugar de trabajo.</li> <li>• Asistir a cada una de las capacitaciones que se hagan en la empresa.</li> <li>• Conocer las características de cada uno de los productos para ofrecer a los clientes.</li> </ul>

Tabla 15: manual de funciones. Fuente: elaboración propia.

### 7.1.5.8 Plan de mejoramiento

De acuerdo a lo estudiado, el plan de mejoramiento para la empresa sería el siguiente:

<p><b>1. OBJETIVO AREA ADMINISTRATIVA:</b> Construir en <i>la única</i>, la planeación estratégica como herramienta que integre todas las dependencias, manteniendo una política de eficiencia que se proyecte a nivel competitivo para aumentar el mercado potencial y la calidad de los servicios prestados por la empresa.</p>						
Hallazgo:	Estrategias	Acciones e Indicador de acciones	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Responsable	Recursos Necesarios
✓ Falta de organización de la documentación en la parte administrativa.	✓ La empresa debe enfrentar los procesos administrativos con eficiencia para aprovechar al máximo las condiciones que le está aportando el mercado.	✓ Planear, organizar y controlar todas las actividades administrativas de la empresa.	Noviembre 22 de 2017	Noviembre 22 de 2018	✓ Administrador	✓ Talleres y capacitaciones sobre organización y planeación de actividades empresariales.
<p><b>2. OBJETIVO AREA MARKETING:</b> intensificar la publicidad de cada uno de los productos que ofrece la empresa actualmente.</p>						
✓ Falta de publicidad en todos los niveles	✓ Estrategias intensivas	✓ Patrocinar algunos eventos a nivel local y regional, repartir volantes, cuñas publicitarias, etc.	Noviembre 22 de 2017	Noviembre 22 de 2018	✓ Administrador	✓ Pendones, vallas, mensaje publicitario, tarjetas, etc.
<p><b>3. OBJETIVO ÁREA FINANZAS Y CONTABILIDAD:</b> controlar de manera sistemática toda la información financiera de la empresa y sacar el mejor provecho de ello, especialmente para la toma de decisiones.</p>						

✓ Falta de control del ritmo de ingresos y egresos y Falta de análisis financiero.	✓ Utilizar la información financiera para realizar control sobre cada una de las actividades	✓ Llevar control financiero de todas las actividades y analizar la información financiera para la toma de decisiones	Noviembre e 22 de 2017	Noviembre 22 de 2018	✓ Administrador y analista financiero.	✓ Libros contables, software y programas de análisis financiero
--	--	--	------------------------	----------------------	--	---

*Tabla 16: plan de mejoramiento. Fuente: elaboración propia.*

## 8. CONCLUSION

De acuerdo a todo el trabajo realizado, podemos deducir que la problemática detectada es sinónimo de la falta de conocimiento en algunos términos específicos. Este tipo de problemas se viven en muchas empresas que están intentando surgir hoy por hoy, y de las cuales muchas se quedan en el intento precisamente por los problemas detectados.

La administración y la evaluación de los procesos financieros y operacionales, son fundamentales para el éxito de la empresa, ya que de esto depende la toma de decisiones importantes en momentos críticos del proceso productivo, bien sean provocados por factores internos o externos.

A través de la implementación del plan de mejoramiento, *la única* encontrara algunas ventajas a nivel competitivo, puesto que en él se detallan los principales aspectos a mejorar y la forma como se debería hacer cada uno de los procesos. Este trabajo de direccionamiento estratégico es sumamente importante para el mejoramiento continuo y la búsqueda de la calidad superior de los productos y servicios que se ofrecen en las organizaciones sin importar su condición.

## **BIBLIOGRAFIA**

Fred, D. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson educación, México.

Ramírez, A. Metodología de la investigación científica. PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA. Bobota D.C.

Rene, E. (2009). Calidad de la gestión administrativa. UNIVERSIDAD NACIONAL DE ITAPUA. ISBN – 13: 978–84–15774–78–5

## ANEXOS





## FORMATO DE ENCUESTA

(Encuesta dirigida a los clientes)

Objetivo: conocer la percepción que tienen los clientes de los productos y el servicio ofrecidos por la panadería *la única* en el municipio de Cotorra.

### CUESTIONARIO:

1. ¿Con qué frecuencia visita usted la panadería la única?

2 vez a la semana \_\_\_\_\_

1 vez a la semana \_\_\_\_\_

2 veces al mes \_\_\_\_\_

1 vez al mes \_\_\_\_\_

2. ¿Qué productos prefiere usted?

Panes \_\_\_\_\_

Postres \_\_\_\_\_

Tortas \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo califica usted el servicio que ofrece la empresa?

Excelente \_\_\_\_\_

Bueno \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

4. ¿Considera usted que la empresa está comercialmente organizada?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

5. ¿Conoce usted de alguna publicidad hecha por la empresa?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

6. ¿Tiene la empresa visible aspectos como la misión, visión, políticas, u organigrama?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

7. ¿Sabe usted si la empresa tiene un administrador?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

8. ¿Alguna vez que usted ha ido a la empresa ha recibido algún tipo de descuento o promoción?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

9. ¿Se siente satisfecho con los precios que maneja la empresa actualmente?

Muy satisfecho \_\_\_\_

Satisfecho \_\_\_\_

Poco satisfecho \_\_\_\_

10. ¿Cree que la empresa debe promocionarse más en el entorno?

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

¡Gracias...!

## FORMATO DE ENTREVISTA

(Realizada a los trabajadores)

Objetivo: conocer aspectos fundamentales del área administrativa y operativa de conocimiento certera por parte de los trabajadores.

### CUESTIONARIO:

1. ¿Hace cuánto tiempo trabajas en esta empresa?
2. ¿Se siente a gusto con el rol que desempeña al interior de la empresa?
3. ¿Cómo cree usted que debe enfrentar la empresa factores externos como la competencia o el alto costo de los insumos?
4. ¿Cree usted que la empresa debe reorganizarse administrativamente?
5. ¿Considera usted que hace falta más control en las actividades de operación y financieras?
6. ¿Cree usted que es importante que la empresa conozca cuanto invierte, cuánto gana y en qué tiempo lo gana?
7. ¿Considera usted que la empresa tiene buenas políticas de crédito?
8. Por último, si estuviera en sus manos cambiar algo en la empresa ¿qué cambiaría?

¡Gracias...!