

Propuesta de direccionamiento estratégico para la empresa panadería y pastelería “punto sabor”
ubicada en la María Occidente de la ciudad de Popayán

Jaime Alberto Correa Benavides

Isabel Cristina Muñoz Jiménez

Facultad De Ciencias Económicas, Contables y Administrativas., Fundación Universitaria
de Popayán

Asesor, Luis Felipe Dávalos Ortiz

2022

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	12
OBJETIVOS.....	13
Objetivo general.....	13
Objetivos Específicos.....	13
1. MARCO TEÓRICO.....	14
2. METODOLOGÍA.....	30
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
3.1. Estructura organizacional:.....	35
3.2. Marco legal.....	35
3.3. Normas de salubridad:.....	35
3.4. Valores corporativos.....	37
3.5. Objetivos empresariales.....	38
4. ANÁLISIS INTERNO.....	38
4.1. Área administrativa.....	38
4.2. Área productiva.....	41
4.3. Área comercial.....	43
5. ANÁLISIS EXTERNO.....	45
5.1. Variables sociales culturales y demográficas.....	45
5.2. Variables políticas.....	50
5.3. Variables económicas.....	53
5.4. Variables tecnológicas.....	61
5.5. Variables competitivas.....	63
6. Matriz análisis interno y externo - DOFA.....	66
7. Matriz de perfil competitivo.....	69
8. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS.....	76
✓ Amenaza de nuevos competidores – (potenciales entrantes):.....	76
✓ Rivalidad entre compañías existentes.....	77
✓ Poder de negociación de los compradores.....	78

✓ Poder de negociación de los proveedores	79
9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DIRECCIONAMIENTO	80
PLAN DE ACCIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	81
CONCLUSIONES.....	83
RECOMENDACIONES.....	84
ANEXOS.....	85
REFERENCIAS	96

LISTA DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases de la planificación estratégica.....	15
Ilustración 2. Características de la misión y la visión de una empresa.....	16
Ilustración 3. Modelo DOFA	18
Ilustración 4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	24
Ilustración 5. Organigrama	36
Ilustración 6. Paquete técnico iniciativa global HEARTS.....	49
Ilustración 7. Boletín Técnico DANE.....	55
Ilustración 8. IPC 2020-2021	57
Ilustración 9. Mejores tasas de captación	59
Ilustración 10. Software administrativo para PYMES.....	62
Tabla 1. Fuentes secundarias de información.....	34

RESUMEN

Este trabajo, para optar a la titulación en administración, se realizó siguiendo el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la Panadería y Pastelería “Punto Sabor” de La María Occidente, ubicada en el municipio de Popayán (Cauca); se detectaron debilidades como la capacitación del personal, la capacidad de negociación con los proveedores, la inexistencia de un sistema contable y demás; se enfrentó la resolución de situaciones adversas como parte de las amenazas; y así se planteó optimizar sus recursos en los procesos de desarrollo mediante el aprovechamiento de oportunidades de crédito, la adquisición de la estructura necesaria para su desarrollo y la negociación de nuevas materias primas, insumos y nuevos proveedores, propuesto para implementación en un período de 5 años.

ABSTRACT

This work, to opt for the degree in administration, was carried out following the design of a strategic direction plan for the Bakery and Pastry Shop "Punto Sabor" of La María Occidente, located in the municipality of Popayán (Cauca); weaknesses such as staff training, the ability to negotiate with suppliers, the non-existence of an accounting system and others were detected; the resolution of adverse situations was faced as part of the threats; and so it was proposed to optimize its resources in the development processes by taking advantage of credit opportunities, the acquisition of the necessary structure for its development and the negotiation of new raw materials, supplies and new suppliers, proposed for implementation in a period of 5 years.

INTRODUCCIÓN

En Colombia y ante la actual situación, ha quedado en evidencia una alta deserción empresarial, principalmente en las denominadas PYMES; aun y cuando en el año 2019 y ad portas de la pandemia, se registraran 2588 nuevas empresas formales en el departamento del Cauca (fuente: Boletín Mensual, información socioeconómica, Edición No. 1-2020; Cámara de Comercio del Cauca), y que aumentara en un 2.9% hacia el tercer trimestre de 2020, y donde se hace más marcada la participación de la Economía Naranja; el crecimiento del desempleo también se hace notorio, consolidando cifras a marzo de 2021 en un 16.8% (fuente: GEIH Mercado Laboral DANE), lo cual representa un aumento del 3.3% comparado al año 2020 y que muestra el efecto de la pandemia (COVID-19) principalmente, situación más evidente y marcada para la ciudad de Popayán, con un 18.9% en tasa de desempleo (fuente: Boletín Técnico, GEIH, marzo 2021), corriendo 2.1 puntos porcentuales por encima de la media nacional; hecho que podría asociarse a esta deserción empresarial, pues muchas de las pequeñas y medianas empresas están luchando para sobrevivir en el tiempo o en la situación actual, esto evidenciado en un análisis económico realizado por Confecámaras, donde exhibe que la mayor morbilidad que se presenta en el mercado empresarial está fijado en las microempresas, las cuales en sus 5 primeros años de vida, afrontan una incertidumbre de éxito con un 34.4% de probabilidad de permanecer en el tiempo (fuente: cartilla 17, nacimiento y supervivencia dic.11; diciembre 2018) lo que puede influir en la reducción del personal o mano de obra, reduciendo así también sus costos operativos y administrativos, o en algunos casos llegar al cierre de las instalaciones; situación que con fuerza se evidencia para la capital caucana, por ser este en su mayoría de entorno y mercado comercial; y teniendo como evidencia que los movimientos emprendedores ocurren con gran frecuencia en la industria de los alimentos (restaurantes y panificadoras); entonces podría

encontrarse que, el mayor factor indicador de esta deserción se debe a la ausencia de una buena gestión administrativa, que le permita a los actores interesados, conocer mejor el estado y avance de sus emprendimientos, para así lograr esta prevalencia y además al largo plazo, poder hablar de un posicionamiento.

Aquí es donde, se hace importante contar con el direccionamiento estratégico y la aplicación de teorías administrativas, como aliados para el progreso y la sostenibilidad del plan de negocios en la medida que la empresa lo requiera. Por eso, buscando un mayor porcentaje de éxito, este proyecto analizará el caso particular de la panadería y pastelería “Punto Sabor” ubicada en el barrio María Occidente de la ciudad de Popayán, presente en el mercado local hace cinco años, y que ha alcanzado cierto reconocimiento, aunque sin el desarrollo empresarial esperado y en busca de poder mejorar la gestión administrativa; así entonces, proponer el diseño de una guía de direccionamiento organizacional; proyectada en 4 etapas:

1. Inicialmente realizar un diagnóstico interno y externo, que posibilite conocer la situación actual de la empresa. Dentro del diagnóstico interno se evaluará el proceso administrativo y el funcionamiento de las áreas en la empresa. En el diagnóstico externo se pretende valorar factores de tipo competitivo, económico, demográfico, social y legal, utilizando herramientas que permitan escudriñar a profundidad la organización.

2. En la segunda etapa, formular la parte filosófica: misión, visión y valores corporativos de la empresa, con el fin de conocer la razón de ser de la organización y visualizar hacia dónde se proyecta.

3. En la tercera etapa, trazar las estrategias, de acuerdo a los resultados que arroje la elaboración del diagnóstico interno y externo, y así poder vigilar los objetivos direccionados.

4. Conociendo entonces las estrategias requeridas y los objetivos que estas persigan, diseñar el Plan de Acción propuesto para lograr medir y evaluar las estrategias que se persiguen. En este punto, también se tendrá en cuenta de las acciones realizadas en caso de que dicho plan sea implementado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Uno de los componentes con mayor trascendencia para la empresa Panadería y Pastelería Punto Sabor es el administrativo; pues carecía de una gestión que le permitiera conocer de manera específica los costos y gastos, el tiempo de rotación de inventarios, la gestión del capital humano y una estructura adecuada para la inversión, que posibilitara el crecimiento y desarrollo empresarial; lo que resumió la ausencia de un plan estratégico.

Viéndose afectada la organización, dentro de la industria panificadora en la ciudad de Popayán, con la situación que se presentó de saneamiento público (COVID-19), este emprendimiento que cobro vida de manera local y que ocupó actividades del rango PyMes (panadería, tiendas de abarrotes, de ropa y calzado, etc.), incurrió en las prácticas ligeras del planteamiento del modelo de negocio; por lo que restó importancia al modo de operar en la construcción de bases sólidas de la plataforma filosófica, es decir saber su propósito a cumplir (misión), hacia donde se proyecta o lo que quiere alcanzar (visión), cuáles son sus propósitos en el corto, mediano y largo plazo (objetivos) y cuáles son las proposiciones (estrategias) que la llevarán a cumplirlos y que le permitirán fijar el rumbo desde el conocimiento de su esencia y afrontar las problemáticas que le afectaron interna y externamente en sus operaciones.

La falta de una estructura organizacional no le permitía identificar las exigencias y responsabilidades para cada área de desempeño, y direccionar así las tareas, desde las más

complejas hasta las más simples; ocurrencia que entorpecían en el mediano y largo plazo sus finanzas y comercialización; al presentar falencias marcadas en el área financiera y de registros operacionales.

Por las Finanzas y Contabilidad, no se accedía a promociones para el sector, desaprovechando el sistema de compra y usando la periodicidad por no haber establecido a una persona encargada en esta función; por lo que cada vez era diferente el acceso a márgenes amplios de utilidad que no reflejaban al final como beneficios al precio del producto.

En la Producción (variedad de productos), el sistema encontrado no permitía que se estableciera una ruta a seguir que dirigiera la empresa en post de la diversificación como propuesta de valor y para mostrar al consumidor la constante innovación e interés en satisfacer sus necesidades y la demanda del entorno. Sin cambios y fortalecimiento del proceso de los productos y su disposición final; pues no contaba con estrategias dirigidas a brindar satisfacción con calidad.

Para el Marketing y las Ventas, tenía pendiente el gestionar la tecnificación, dar mira a la expansión, pues no dedicaba tareas en la elaboración de nuevos productos; y con esto, descuidó los cambios del mercado y la demanda. En cuanto a la distribución, la empresa no procuró la búsqueda de canales y socios clave que le permitieran ampliar la cobertura, promoción y masificación en la comercialización; como tampoco había mejoras en los plazos de producción, ni en la línea productiva en sí, tampoco conseguía experimentar e implementar estrategias comerciales para el manejo de mejores costos y menores precios al consumidor.

No se obtenía una sinergia de todo el proceso de la empresa, lo que denotaba la falta de una cabeza visible en el direccionamiento del Talento Humano, donde se mezclaba la negociación con los proveedores y la comunicación efectiva con el cliente interno; dentro del

proceso productivo, no se tenía efectivo manejo de herramientas de control sobre el proceso, y la integración de nuevos productos, por lo que no aportaba beneficios al consumidor en precios frente a la contingencia (COVID-19) y no se buscaron canales de distribución confiables ni efectivos para la atención del mercado.

No se evidenció tampoco, el cuidado de los procesos de soporte y/o apoyo, pues no daban respuesta oportuna y eficaz ante los fallos o la ocurrencia de eventos de riesgo para la empresa, que fueran aplicables y medibles en cuanto a su desarrollo e implementación, que evaluaran y gestionaran las respectivas soluciones.

La Gestión del Talento Humano estaba restada de importancia en la empresa, pues no contribuía a los resultados propuestos; no había inversión que potencializara y explotara el área de talento, sin capacitación y entrenamiento para la Gestión del Control contable y financiero, sistematización, bases de datos, operaciones, logística, distribución del producto, marketing y mercadeo; roles que no se encontraban definidos en cabeza visible, por el contrario se encargaban conforme surgían las necesidades o tropiezos administrativos, operativos o en la producción; cosa que cualquier colaborador podía ser encargado de la labor que se ofreciera.

La Panadería y Pastelería Punto Sabor no gozaba de una posición o ventaja competitiva frente a las demás de su mercado, aun cuando el sector en que se ubica le es favorable por crecimiento, que podría decirse es deficiente, y que posee una infraestructura responsable al entorno; no contaba con capacidad de hacer provecho de su posición, por lo que también los pequeños negocios de la zona llegaron afectarle de manera un tanto significativa. Esto sumado a su poca innovación y carencia de tecnificación constante en maquinaria y equipos, además de la poca gestión en cuanto a canales de distribución y marketing que poseía.

Entonces surge la siguiente pregunta:

¿Cuál es el direccionamiento estratégico que necesita la Panadería y Pastelería “Punto Sabor”, para ser competitiva en el mercado de la ciudad de Popayán?

JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la necesidad que tiene la organización de contar con un direccionamiento enfocado en la MISIÓN, VISIÓN y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, los cuales no fueron establecidos en la informalidad y no desde una planeación estratégica al momento de plantear la creación del negocio, y que no cumple los objetivos estratégicos que se propondrán; es relevante para las directivas el hablar en términos de PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, y transmitir esta necesidad e información a sus colaboradores; con el fin de lograr sentido de pertenencia hacia la organización, contribuyendo a obtener mayor identificación de los problemas que existan en el funcionamiento, y permitiendo implementar nuevas estrategias que posibiliten la mejora continua y generar competitividad para alcanzar mayor desarrollo de la organización.

Este acercamiento, pretende establecer esa alianza estratégica entre los analistas y la empresa, para proyectar un modelo de direccionamiento que tenga en cuenta la condición actual de la panadería; facultando diseñar una estrategia administrativa viable, la búsqueda de la planificación y estructuración de la misma, y un óptimo manejo de todo el capital disponible; con miras a lograr la ventaja competitiva en el mercado.

La aplicación del estudio y la propuesta de implementación del Direccionamiento, lleva al culminado y desarrollo práctico de los conocimientos de formación y competencias de los estudiantes que realizaron esta investigación; permitiéndoles por este medio administrativo, realizar el análisis y posterior diagnóstico, buscando obtener un proceso de mejora y garantizar así el cumplimiento de los objetivos propuestos y la aplicación del Plan de Acción; contribuyendo a fomentar los procesos de investigación que en sus diferentes disciplinas la Fundación Universitaria de Popayán promueve entre su cuerpo colegiado y que extiende a beneficio de los estudiantes y de la comunidad en la que desarrolla su actividad educativa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Plantear un direccionamiento estratégico que permita a la Panadería y Pastelería “Punto Sabor” ubicada en el barrio María Occidente, en el municipio de Popayán; mejorar su competitividad mediante el uso eficiente de todos sus recursos.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico interno y externo de la organización.
- ✓ Estructurar la filosofía organizacional de la Panadería y Pastelería “Punto Sabor”.
- ✓ Formular estrategias que le posibiliten tener una mayor competencia en el mercado
- ✓ Diseñar un plan de acción para la organización.

1. MARCO TEÓRICO

Para lograr entender la naturaleza del direccionamiento estratégico dentro del evolucionar de la administración; las escuelas y teorías que han tenido influencia a lo largo de la historia en la conceptualización, y la importancia del diseño de un plan estratégico adecuado a las necesidades de la empresa, lo contextualizaremos en referencia a varios autores y conceptos que aportaran al perfilamiento de esta investigación.

Por otro lado, y en cuanto a la eficacia de los procesos, las organizaciones estructuradas de manera lógica en sus actos administrativos, siempre seguirán aplicando el planeamiento, que es lo que engrana el modelo de la teoría clásica (Henry Fayol, 1916), donde los lineamientos toman relevancia, encaminados a siempre guardar el orden en el sistema para hacerlo funcional, cuidando de que las operaciones que realizan las empresas sigan este orden lógico y organizado en sus operaciones: técnicas (producción, fabricación, transformación), comerciales (compras, ventas), financieras (búsqueda y administración del capital), de seguridad (protección de bienes y de personas), contables (costos, inventarios, gastos, balances, etc.), y las administrativas (previsión, organización, mando, coordinación y control); sea pequeña o grande, serán siempre operaciones esenciales en toda empresa; y en toda esta estructura, podemos identificar el pleno desarrollo empresarial, basado en la autoridad, las competencias para la selección del personal, y donde esto permita establecer derechos y deberes claros en la organización (Max Weber, 1909). Lo que nos enfoca entonces en la presente investigación; y nos permite plantear como tal el direccionamiento como un proceso que nos llevará a establecer los objetivos, formular estrategias a implementar, y con el transcurso del tiempo, ajustarlas a la necesidad de la empresa (Thomson Peteraf, (2004)); por lo que importa entonces definir cada fase de esta planeación y lo que es relevante en cada una.

Ilustración 1. Fases de la planificación estratégica



Nota. La imagen 1 describe la secuencia para aplicar el proceso de planificación desde lo estratégico. Fuente: Auditoría Informática aplicada a las organizaciones <https://chaui201621700821145.wordpress.com/2016/09/11/planeacion-estrategica/>

Donde la definición de la Filosofía empresarial nos lleva a los conceptos planteados por Fred R. David en su decimoprimera edición sobre Administración Estratégica, en su capítulo 2, y que permiten el Diseño normativo y prospectivo (Misión; visión; valores; desarrollo de objetivos y apuestas).

Misión: fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas, definir el curso y determinar los objetivos.

Visión: Provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión; debe ser breve, simple pero elevada, que se alcanzará a largo plazo, respondiendo al ¿Qué queremos

llegar a ser?: según Reuben Mark, ex director de Colgate, “debe ser un elemento capaz de hacer que la gente se sienta mejor, que se sienta parte de algo”.

Ilustración 2. Características de la misión y la visión de una empresa



Nota. La ilustración 2 enseña las principales características de una buena misión y visión corporativas. Fuente: <https://encrypted-tbn0.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcS1KDAB8p2ZaM-wseU5zGVTAC64zn6Az3azcg&usqp=CAU>

Para complementar el planteamiento de esta estructura de dirección, también se han dado al uso herramientas, que permiten un mejor manejo de la información que se requiere como relevante para la construcción del instrumento y que ocupan a la investigación para retroalimentar dicho planteamiento; pues para todo esto partimos del análisis de toda la estructura, que se puede cimentar en el uso de la matriz DOFA (1960–1970 (Humphrey, 2004)), modelo que permite “la evaluación tanto interna como externa de la empresa”, utilizada por primera vez para lograr la fusión de los negocios de molido y horneado de las empresas CWS y J W French Ltd., facilitándoles la planificación exitosa de sus actividades en su momento.

En cuanto al total de probabilidades, la aplicación de la Matriz de perfil Competitivo (Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe) toma relevancia para el direccionamiento, puesto que permite realizar la comparación de factores en cuanto a la competitividad de la empresa, frente al mercado, al consumidor y frente a ella misma en sus procesos, de una manera innovadora que, puede decidir ya sea rápidamente, con una consideración mínima y diligente, o después de un largo proceso de deliberación; y que al final nos permite responder: ¿quiénes son nuestros competidores? ¿qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?, cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?, ¿hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?, y en general ¿qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?, además y como complemento de las herramientas administrativas, se considera el uso y aplicación de un análisis mediante las 5 Fuerzas de Porter (Michael Eugene Porter, (1979)) “modelo que nos proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de conocer su valor a largo plazo”, y que también “nos permite desarrollar nuestra estrategia de negocio, especialmente de diferenciación, al poder analizar a nuestra competencia; por lo que también se hace importante, el poder ahondar más en el análisis de la competencia y mejorar el conocimiento del mercado que se enfrenta, así contribuir a la anticipación de los cambios o retos que proponga el mercado; siendo entonces relevante, el tener en cuenta: los potenciales entrantes o nuevos competidores (políticas y regulaciones); analizar a los rivales (acción directa); calcular que poder de negociación tiene la demanda, en cuanto a la adquisición del producto (demografía, ambiente, cultura, entorno social); y el cómo los proveedores realizan la negociación de los insumos para la industria (tecnología, economía). De esta forma, estaremos siempre alerta sobre lo que sucede en el mercado y podremos reaccionar de forma adecuada.

En complemento del planteamiento de esta estructura de dirección, y relevante para la construcción del instrumento para retroalimentar dicho planteamiento; partir del análisis de toda la estructura, cimentando más el uso de la matriz DOFA (1960–1970) analizada por Humphrey, (2004), que “evalúa interna y externamente la empresa”, utilizada por primera vez para lograr la fusión de los negocios de molido y horneado de las empresas CWS y J W French Ltd., facilitándoles la planificación exitosa de sus actividades en su momento.

Ilustración 3. Modelo DOFA



Nota. La ilustración 3 muestra el modelo DOFA.

Apreciación de la situación (Identificación del problema; análisis del contexto, amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades; desarrollo del árbol de problemas, descripción del escenario).

En el Capítulo 4, Evaluación Interna; de las Finanzas y la Contabilidad; de la Producción y las Operaciones; de la Investigación, Desarrollo y comercialización.

Situación interna: Constituida por los factores o elementos que forman parte de la misma organización.

Fortalezas: Elementos positivos de la organización que se constituyen en los recursos para consecución de los objetivos.

Debilidades: Elementos negativos que posee la persona, que son internos y que se transforman en barreras para la obtención de las metas u objetivos.

En su Capítulo 3, Evaluación Externa para la formulación de la estrategia y que tendrá en cuenta la relación de distintas fuerzas. Económicas, Sociales, Culturales, Demográficas y ambientales; Fuerzas Políticas, Legales y Gubernamentales; Fuerzas Tecnológicas y las Fuerzas Competitivas

Situación Externa: El ambiente que rodea y afecta a la organización.

Oportunidades: Que son elementos del ambiente que las personas pueden aprovechar para el logro de los objetivos; pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico.

Amenazas: Aspectos del ambiente que pueden constituirse en peligro para el logro de los objetivos; como las competitivas, falta de cooperación.

Del texto, Introducción a la Teoría General de la Administración, parte 1, de Idalberto Chiavenato, recopilado por Fede Garay; complementado de la Teoría Clásica de la administración, capítulo 4.

De la Teoría Clásica de la Administración, capítulo 4, Introducción a las Organizaciones (2009) de Henry Fayol (1841-1925); que expresa la importancia de reconocer las funciones que las empresas desarrollan en su interior y que proyectan al entorno; que hace que sea necesario

que las operaciones esenciales de la empresa se fundamenten en la planificación, organización, dirección, coordinación y control, que no es más que el proceso administrativo.

Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar: Construir las estructuras materiales y sociales de la organización.

Dirigir: Guiar y orientar al personal.

Coordinar: Enlazar, unir y armonizar actos y esfuerzos colectivos.

Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo a lo establecido y a las órdenes dadas.

Tomando en cuenta las operaciones que esta realiza, como las Técnicas, que involucran la producción, fabricación y transformación; las Comerciales como compras y ventas; las Financieras de búsqueda y administración del capital; y las Contables, que conllevan los costos, gastos, inventarios, balances, etc., sea pequeña o grande, serán siempre operaciones esenciales en toda empresa; son también apartados de la Teoría Clásica de la Administración, capítulo 4, Introducción a las Organizaciones, Henry Fayol (2009).

Siguiendo este lineamiento para la Administración y que promueve la Ciencia de la administración; encontramos los conceptos principales del proceso administrativo:

División del Trabajo: La repetición genera habilidad, seguridad y precisión; brinda especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.

Autoridad: de donde se da el derecho a ordenar y esperar obediencia.

Responsabilidad: El deber de rendir cuentas.

Estas dos últimas deben de presentarse de manera equilibrada.

Disciplina: Que en su orden presenta a los jefes y subordinados; con las respectivas sanciones, amonestaciones, suspensiones, cesantías y descensos de categoría.

Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe. Recibir órdenes contradictorias es muy inconveniente para la organización.

Remuneración: Debe hacer una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización.

Pagos: Por tiempo, por tarea, por pieza.

Orden: debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Orden material y humano.

Equidad: Mezcla de lealtad, justicia y benevolencia. El jefe debe llenar vacíos de normas, con buen sentido y experiencia.

Estabilidad del personal: Debe haber una razonable permanencia de una persona en su cargo. La inestabilidad es consecuencia de problemas. La gerencia debe lograr la estabilidad.

Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito. Puede ser opuesta a la disciplina y a la centralización. Requiere tacto del jefe.

Espíritu de Equipo: La armonía y la unión del personal es vital para la organización. Es favorecido por la adecuada comunicación.

Análisis y la formulación de la estrategia (Objetivos- metas; escenarios posibles; estrategias y cursos de acción posibles y elección; programación; presupuestos, organización y personal; posibilidad de modificación del árbol de objetivos y apuestas).

Estrategia: Proceso o conjunto de acciones que buscan la toma de decisiones óptimas en casos o cuestiones particulares de cada organización.

Sostenibilidad: Conjunto de características y atributos del sistema que colaboran al discernimiento sobre los cambios a que tengan lugar, en cuanto al funcionamiento en

consecuencia del comportamiento del sistema y que integra factores como los sociales, económicos, culturales, políticos y ecológicos; con la articulación total del sistema.

Procesos Estratégicos: Son las etapas que sigue la organización, directamente relacionadas con establecer las políticas internas, estrategias, objetivos y metas de las organizaciones y que se encargan de orientar y asegurar su cumplimiento.

Procesos Clave: Aquellos que añaden valor y que inciden directa o indirectamente en la satisfacción final, y se encuentran ligados al producto o servicio.

Procesos de Soporte: Son todas las actividades que brindan apoyo a la estrategia y a la misión y que se planifican para brindar la capacitación necesaria en lo administrativo, logístico y del personal.

Tomando referencia en el trabajo de titulación denominado Aplicación de la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) para determinar la posición estratégica de la empresa JLS RooftopGastro-Bar, propuesta por Pablo Andrés Coronel Serrano, Machala, febrero 2020; que establece, que la elaboración de la matriz de perfil competitivo es necesaria para el reconocimiento de posibles amenazas actuales, y así poder anticiparse a situaciones adversas futuras mediante establecer e implementar planes correctivos orientados a contrarrestar o neutralizar dichos efectos negativos, y lograr destacar sobre la competencia; y que define que:

Además, postula que, para elaborar una MPC, se deberá aplicar un procedimiento como:

1. Seleccionar a las empresas más representativas (competidores directos) para la evaluación, incluyendo en la lista a la propia empresa.
 2. Determinar los factores críticos o claves para el éxito de sector empresarial a analizar
- Factores Clave de Éxito:** son atributos que distinguen a una empresa sobre otra. En este sentido corresponden a un número finito de características, procesos o condiciones de

carácter interno y externo que son fundamentales para que una organización lleve a cabo su misión; refiriéndose a lo expresado por Plasencia, Marrero, Nicado, & Aguilera, 2017), sobre el Procedimiento para la priorización de factores críticos de éxito, en la DYNA: revista de la Facultad de Minas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Medellín, 26-34.

3. Establecer una ponderación a cada factor clave del éxito, tomando un rango de cero a uno. Es importante señalar la que suma de la totalidad de los factores clave deber ser igual a uno.
4. Para calificar los diferentes factores se debe elaborar una escala de Likert de valoración.
5. Asignar una calificación a cada empresa competidora y a la propia organización, considerando los factores claves escogidos.
6. Para obtener la puntuación, se procede a multiplicar el valor de la ponderación por la calificación dada a las empresas.
7. El resultado de este producto revela el grado de las fortalezas o debilidades de las organizaciones objeto de estudio en cada uno de los factores clave de éxito.
8. continuación, se realiza la suma de los puntajes obtenidos por cada empresa. La organización que presenta el puntaje más elevado, se convierte en el competidor más amenazante, mientras que el de menor resultado es el competidor más débil.

Ilustración 4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	Compañía Muestra		Competidor 1		Competidor 2	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	<u>0.10</u>	3	<u>0.3</u>	3	<u>0.3</u>	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza.
 (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez solo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.

Nota. La ilustración 4 permite entender el funcionamiento de la MPC.

Fuente: <https://slideplayer.es/slide/2657937/10/images/4/Procedimiento+MPC.jpg>

De Harvart Business Review, América Latina; la reimpresión R0801E-E de enero 2008; Las 5 Fuerzas de Porter, por Michael E. Porter; que confirma que el estratega debe comprender y enfrentar la competencia; la cual varía dependiendo del sector que se analice, y establece los 5 postulados que nos guían en este análisis, enunciados en el Modelo de Competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter, documento recopilado en Gestio Polis por el Ing. José Ángel Hernández Pérez, 01 marzo de 2011:

La amenaza de Nuevos Entrantes o Competidores: Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y

Oltra, 1997). “Se considera que en un sector en el que se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado”, “Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc.

Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.”

Los productos o servicios sustitutos: “Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.”

El poder de negociación de los proveedores: “Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.”

El poder de negociación de los compradores: “La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o servicio.”

La competencia o rivalidad: “La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.”

Todo esto toma relevancia para el direccionamiento, puesto que permite realizar la comparación de factores en cuanto a la competitividad de la empresa, frente al mercado, al consumidor y frente a ella misma en sus procesos, de una manera innovadora que, puede decidir ya sea rápidamente, con una consideración mínima y diligente, o después de un largo proceso de deliberación; y que al final nos permite responder: ¿quiénes son nuestros competidores?, ¿qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?, cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?, ¿hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?, y en general ¿qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?, además y como complemento de las herramientas administrativas.

Del documento Repositorio de Tesis de Grado y Posgrado, por Espín Dueñas, Daniel Eduardo (2013); la propuesta de Norton y Kaplan, del mapa estratégico como “herramienta modelo para el planteamiento de la estrategia; con el fin de crear un sistema integral de mando” “como el Mapa Estratégico que facilita la planificación de las empresas ya que organiza sus recursos y les da un enfoque estratégico, el mismo orientado a cumplir la visión de la empresa”; y donde se contemplan principalmente las Genéricas, de Integración y otras como las de especialización; y que toma como base fundamental el modelo construido de la matriz DOFA, como base de su fundamento.

A tener en cuenta, la Metodología basada en el Proyecto Educativo propuesto por la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; en el Programa de Titulación 2013; presentado en su sección N°4, Metodología de la Investigación, presentado por Roberto Marroquín Peña; para la aplicación del método de investigación a desarrollar en el presente trabajo; para identificar el tipo de investigación, el nivel, su clasificación, y desarrollar la investigación en sí.

Y en consideración, los conceptos aplicados a la administración, por definición:

Tasa de desempleo: Herramienta estadística que, categoriza las ocupaciones utilizadas para analizar la realidad del mercado laboral, dentro del conjunto de la problemática ocupacional.

Desarrollo Empresarial: Articulado por varios elementos que llevan a la organización hacia el logro de sus objetivos con impacto positivo mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano.

Diversificación: Campo de estudio de la práctica empresarial que puede analizar la organización desde sus diferentes perspectivas más o menos relevantes en la construcción de su estrategia.

Distribución: Elemento fundamental del marketing y de la empresa como tal, cuyo conjunto de actividades va desde la elaboración del producto o servicio hasta la entrega al cliente final.

Mantenimiento: Las acciones o procesos encaminados a la conservación en buen estado de los productos o servicios para su continuo funcionamiento y rendimiento óptimo; así evitar la degradación temporal; de manera preventiva, correctiva o general.

Recordación: Mantener en la memoria; aviso que se hace de algo o a alguien de un evento o suceso.

Servucción: Es un sistema que debe ser riguroso en la concepción y puesta en funcionamiento del servicio para los consumidores para que alcance altos niveles de calidad del mismo.

Software: Reglas, programas o instrucciones informáticas, creado para ejecutar tareas sistematizadas o computarizadas.

Mercado: Conjunto de operaciones o tareas realizadas libremente por los agentes económicos, de manera comercial y que afecta a un determinado sector de bienes o servicios en la oferta o demanda.

Atención al cliente: Es una herramienta de marketing, que se encarga de establecer puntos de contacto con los clientes, a través de diferentes canales, para establecer relaciones con ellos, antes, durante y después de la venta.

Calidad: Adecuación de condiciones de los productos o servicios a una característica específica de excelencia.

Precios: Valor o contraprestación a la oferta de los bienes o servicios de la organización.

Publicidad: Conjunto de medios que se emplean para divulgar y comercializar los productos o servicios, al mercado o los posibles compradores.

Competidores: Que pueden ser los pares en servicios, productos, mercados, clientes, etc.

Poder de negociación: Trato particular dirigido a determinar las condiciones a favor de un acto comercial.

Proveedor: El que provee o abastece lo necesario a las asociaciones, comunidades o grupos empresariales, para su cadena productiva.

Ventaja Competitiva: que según Michael Porter (1985) en su libro *Ventaja Competitiva, Crear y Sostener un desempeño superior*; se da en razón del valor que la empresa es capaz de generar a sí misma; el cual está representado por lo que los compradores están dispuestos a pagar, según la capacidad de oferta que se provee, ligado a este concepto y sobre el mismo pensamiento de Porter:

Diferenciación: construcción de opciones atractivas para la empresa y hacia el mercado, con características peculiares del producto o servicio, sin apuestas elevadas sobre los porcentajes y márgenes esperados, pero si, sobre sus competidores.

Liderazgo en costos: apuesta sobre la oportunidad y capacidad empresarial para ofrecer al mercado productos a precios competitivos sobre los oponentes, enfocados en la reducción de los costos sobre las materias primas, insumos, etc., y la producción en general.

Enfoque: que es la especialización en la oferta y sobre un segmento de mercado, pensado expresamente hacia el mejor producto y sobre las exigencias puntuales del segmento escogido.

2. METODOLOGÍA

Este proyecto se fundamentará en el método general científico y específicamente en el método Descriptivo y aplicando para ello la observación de los factores de influencia en la investigación y propuestos en el Proyecto Educativo del año 2013, Sesión No.4 Metodología de la Investigación; elaborado por el Dr. Roberto Peña Marroquín de la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, de Perú; y en el documento recuperado en 2012 “Conozca 3 tipos de investigación: descriptiva, Exploratoria y Explicativa escrito por Frank Morales

El Dr. Marroquín refiere 4 factores que corresponden al componente psicológico y que están involucrados en el diseño de investigación Descriptiva:

La Atención (información): basada en concentración en aspectos de la información que sean convenientes para el proyecto y así realizar el proceso selectivo y relevante.

La Sensación (Situación del entorno): este uso de los sentidos que permita la recepción de los estímulos externos que produzcan la conciencia para el proceso adecuado de la información y que permita los resultados esperados.

La Percepción (diagnóstico): que colaborará en el análisis e interpretación de la información recopilada del entorno, tanto interno como externo.

Y la Reflexión (formulación de estrategia y plan de acción): último factor que nos permitirá, analizar y proponer a la organización; por medio de la conceptualización de los entornos interno y externo, la estrategia de direccionamiento que más le convenga, y entonces lograr por este medio, conseguir los objetivos propuestos en este proyecto y para la empresa.

Por otra parte, tomando el análisis de Frank Morales, que refiere a Sabino (2000) y Cervo y Bervian (1989) para definir los conceptos base sobre que es investigación y concluir sobre los tipos, en los que basaremos el desarrollo en este proyecto de la metodología, resolver el

problema planteado, realizar el diagnóstico para la empresa desde estas etapas de la investigación; y evaluar y diseñar así el plan de acción que corresponda para el cumplimiento del objetivo general de esta propuesta.

1. **Recolección de Datos:** se tomaran los datos de la totalidad o universo poblacional que habita en el barrio María Occidente de la ciudad de Popayán y que es el principal consumidor de los productos de la Panadería y Pastelería Punto Sabor, ubicada en este sector, con la finalidad de observar, procesar y concluir sobre las necesidades de la empresa en cuanto a la capacidad que debe cambiar, estructurar, renovar o implementar para obtener mejora en el cubrimiento de la demanda de productos y servicios en el sector.
2. **Expresión de los datos de la investigación:**
 - a. **Cualitativos:** En este sentido, el objetivo que persigue el proyecto es analizar la situación interna y externa de la empresa, desde las ocurrencias del entorno en cuanto al comportamiento del mercado en general de la zona y del municipio, de la oferta con respecto a los competidores y nuevos entrantes que puedan surgir, el contexto social, el poder adquisitivo, la capacidad de instalación que posea la empresa y los demás factores que influyan para establecer el desarrollo de la propuesta de direccionamiento mediante el logro de los objetivos.
 - b. **Cuantitativos:** recolección de datos estadísticos que se encuentren expuestos, referentes al mercado que ocupa esta industria, los de la población, empleo, desempleo, creación de empresa, poder adquisitivo de los individuos y/o los hogares, los productos, los precios, maquinarias y demás insumos, equipos, etc., que sean inherentes a la investigación.

3. Investigación Descriptiva – Estudio de Interrelación:

a. Estudio de Casos: Basando la investigación en la recolección de la información situacional del entorno, tanto en el momento como en el desarrollo del estudio; de las condiciones, conductas, deseos, expectativas y demás percepciones; con datos existentes, tanto de la empresa misma como de las diferentes entidades que, revelan encuestas de mercado, de población, estadísticas, etc., para el análisis de los factores y elaboración del diagnóstico específico del área de influencia del proyecto, entonces así proponer el direccionamiento estratégico para la empresa.

4. Evaluación de la Investigación: Que se determinará con la ejecución y seguimiento del proceso planteado para el desarrollo de la investigación, observando las ocurrencias del entorno, la influencia directa o indirecta en el proyecto; y de esta manera obtener los resultados sobre los objetivos propuestos y que esto permita diagnosticar a la organización para proponer un plan de acción encaminado al mejoramiento y consecución del posicionamiento planteado en la visión empresarial.

5. Fuentes de Información:

Para esta fase de la investigación, se aplicó un modelo de entrevista formateada, obteniendo la información relevante del negocio y los procesos que se llevan a cabo en cada área, de parte de la administración y los empleados del lugar; de su estructura, y poder con ello analizar la información de más a menos importante y en competencia, desarrollar la propuesta de direccionamiento acorde a las necesidades de la misma y proponer el plan de acción recomendable a implementar acorde a cada estrategia.

a. Fuentes Primarias: como resultado del acercamiento realizado para la investigación, la información que se consignó para el direccionamiento de la empresa, se obtuvo de entrevista directa con la administración, al manejo del

señor Yeison Eliecer Duque; quien proporcione todos los datos que corresponden a la panadería, sus procesos administrativos, productivos y financieros, también sus inicios y bases de emprendimiento, lo relevante acerca de los productos que comercializa y en general los números y costos que implican la operación diaria de la empresa.

b. Fuentes Secundarias:

Tabla 1. Fuentes secundarias de información

CONSULTAR	INFORMACIÓN	UBICACIÓN
Boletín de Prensa Comfécamaras, Cámara de Comercio del Cauca	Creación de Empresas aumentó 2,9% en el tercer trimestre de 2020	https://www.cccauc.org.co/actualidad/noticias/creacion-de-empresas-aumento-29-en-el-tercer-trimestre-de-2020
Portal web, Programa Ingenia, Camara de Comercio del Cauca,	Programa formalízate, haz que tu negocio prospere del 01/20/2020	https://www.cccauc.org.co/programa-ingenia/programa-formalizate
Informe de Gestión 2020, Cámara de Comercio del Cauca	Informe de Gestión 2020, Popayán responde crédito sector productivo	https://www.youtube.com/watch?v=jhJ-hueFalc
Boletín Técnico DANE, Gran encuesta integrada de Hogares	Principales Indicadores del Mercado Laboral, febrero 2021, Tabla 10; tasa global de participación, ocupación, desempleo y subempleo, Trimestre móvil Dic-20 a feb-21	https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_feb_21.pdf
Boletín técnico DANE, IPC, Visor de datos	Índice de precios al consumidor, Colombia, variaciones porcentuales 2003-	https://sitios.dane.gov.co/ipc/visorIPC#!/
Cuaderno demografía empresarial, Confecámaras	Capítulo 2: Supervivencia y Sostenibilidad de los emprendimientos	https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demo_grafia_empresarial/Cartilla17.pdf
Metodología de Investigación, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle	Programa de titulación 2013, Sesión N°4; Dr. Marroquín Peña Roberto, 4.4. Método de Investigación	http://200.48.31.93/Titulacion/2013/exposicion/SESION-4-METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION.pdf
Blog EUDE Business School	¿Qué es la Gestión del Talento Humano?, abril 20 de 2018	https://www.eude.es/blog/gestion-talento-humano/
Lineamientos para alimentos covid-19, INVIMA; marzo 2019	Regulaciones de Sanidad y Manipulación; LINEAMIENTOS PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS EN COLOMBIA ANTE LA DECLARACIÓN DE EMERGENCIA SANITARIA POR COVID-19	https://www.invima.gov.co/documents/20143/349958/lineamientos-para-alimentos_covid-19.pdf/fa871888-8eee-7db1-100a-0ef2627bf064?t=1584917647691
Documento 1, INVIMA, octubre de 1996	Regulaciones Gobierno; decreto 1944 de 1996	https://www.invima.gov.co/documents/20143/441425/decreto_1944_1996.pdf/4b2f18ad-66d9-ddc8-35d4-76ab56933c34
Norma Técnica NTC COLOMBIA 947-1; ICONTEC	Norma técnica NTS-USNA SECTORIAL COLOMBIANA 007; Norma Sanitaria de Manipulación de Alimentos	https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5fcb0531-5eab-441b-b41a-ce677f8c553f
Ministerio de Salud y Protección Social	Resolución 2674 de 2013; Manipulación de alimentos, requisitos sanitarios y otras disposiciones	https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1962.pdf/abe38fb4-e74d-4dcc-b812-52776a9787f6
Cartilla BPM Panaderías Curvas	Institucional Colombia; las buenas prácticas de manufactura; mayo de 2016	https://www.institucionalcolombia.com/wp-content/uploads/2019/07/Cartilla-BPM-Panaderia-curvas.pdf
El Campo es de todos, MinAgricultura	Trámites y servicios; Cupos de exportación para harinas de trigo, Grañones y Sémola de Trigo 2021-2022; 09/08/2021	https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/comercio-negociaciones/Paginas/Cupos%20de%20Exportaci%C3%B3n%20para%20Harina%20de%20Trigo.%20Gra%C3%B1ones%20y%20S%C3%A9mola%20de%20Trigo%202021-2022%20otorgados%20por%20M%C3%A9xico%20a%20bienes%20originario.aspx
Biblioteca Digital; Minsalud - Dirección de Promoción y Prevención	Módulo Rotulado nutricional; capacitación equipos básicos de salud;	https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/ENT/modulo-rotulado.pdf
FENALCO Bogotá	fenaldario; tasas de captación; tasas efectivas anuales al día	http://www.fenalcobogota.com.co/index.php/fenaldario
Sistema de Bibliotecas, SENA; Centro Multisectorial de Mosquera	Caracterización de la agroindustria panificadora; PDF Completo	https://repositorio.sena.edu.co/sites/caracterizacion_agroindustria_panificadora/pdf/pdf_completo.pdf
SICEX Promoting Global Trade; Quintero Hermanos Ltda.	Harinas de Maíz, Trigo y Arroz: Productos de alto consumo en Colombia; La importancia de las Harinas en el mercado Colombiano; 3 de octubre de 2019	PGT https://sicex.com/harinas-de-maiz-trigo-y-arroz-productos-de-alto-consumo-en-colombia
Actualicese.com; DIAN Concepto 4797	Impuesto Nacional al Consumo; Venta de productos de panadería; Ley 1607 de 2012, Decreto 1794 de 2013.	https://actualicese.com/concepto-4797-de-29-01-2014/
elnuevoliberal.com; periódico virtual	La María Occidente, un barrio que se centra en lo positivo; 20/09/2018	https://elnuevoliberal.com/la-maria-occidente-un-barrio-que-se-centra-en-lo-positivo
Normas Iso 9001-2015; OBP	Sistema de Gestión de la Calidad	https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

La tabla 1 muestra las fuentes secundarias de información. Fuente: autores

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.Estructura organizacional:

A través de la observación directa y construcción colectiva, se definió la siguiente estructura que evidencia las unidades fundamentales puesto que la empresa no contaba con una. Para su representación se emplea el organigrama que es el método más sencillo para expresar la estructura, la jerarquía e interrelación de las áreas que integran la organización Panadería y Pastelería “punto sabor”.

3.2.Marco legal

La panadería y pastelería Punto Sabor De La María Occidente cuenta con los siguientes aspectos de orden legal y fiscal:

Legal:

- ✓ Cámara y comercio. Matricula mercantil No. 132236
- ✓ Certificado de seguridad humana y protección contra incendios No. 115976

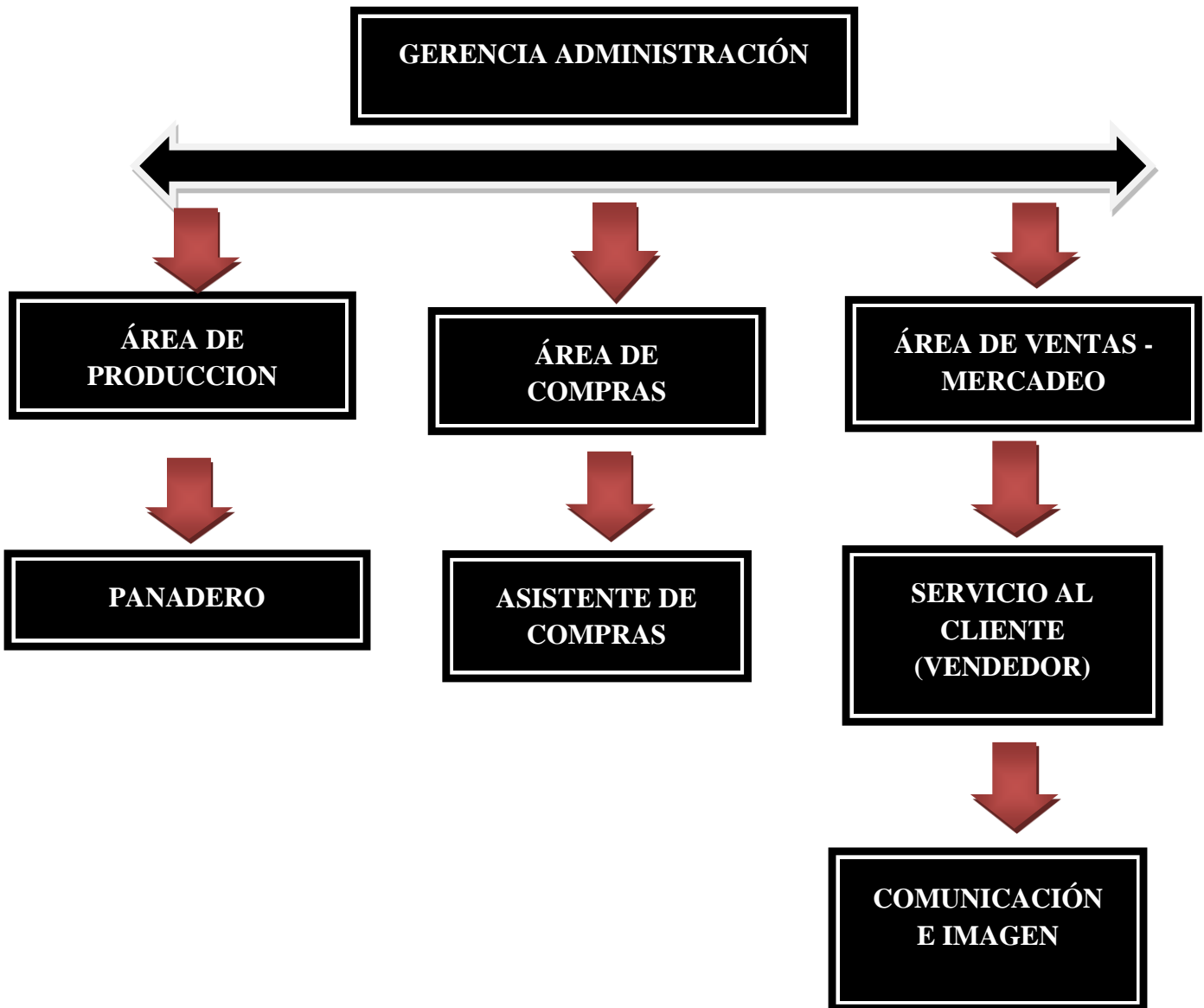
Fiscal:

- ✓ Rut. Nit **1063278782-5** Persona natural o sucesión ilíquida.
- ✓ Actividad económica **1081** correspondiente a la elaboración de productos de panadería.

3.3.Normas de salubridad:

La Panadería y Pastelería Punto Sabor De La María Occidente se ha comprometido a cumplir las normas de salubridad, puesto que juegan un papel muy importante en la calidad de entrega del producto terminado a los clientes con el fin de satisfacer sus expectativas como se refiere en el decreto 3075 de 1997, que indica que, la salud es un bien de interés público, donde se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos.

Ilustración 5. Organigrama



Nota. Fuente: autores.

✓ Misión

Elaborar y comercializar productos de panadería, pastelería y cafetería, proponiendo y conservando estándares de calidad y la tradición del sabor artesanal; para satisfacer los gustos de los clientes, que demandan obtener un sabor casero y al igual que aquellos gustos más contemporáneos; y todo esto, garantizado por el uso de materias primas de calidad.

✓ Visión

En el 2025, ser una empresa líder en la zona occidental en el área de Panadería, ofreciendo una variedad de presentaciones de productos, manteniendo los estándares de calidad, que satisfagan las expectativas de nuestros clientes, con procedimientos amigables con el personal, el medio ambiente, y sociedad, respaldados por un recurso humano calificado y comprometido con los valores de la empresa.

3.4. Valores corporativos

- ✓ Responsabilidad: Oramos con perseverancia para lograr nuestros objetivos.
- ✓ Servicio: Servimos con firme compromiso canalizando nuestro esfuerzo con el fin de asegurar la lealtad de clientes consumidores.
- ✓ Calidad: Damos lo mejor de nosotros para garantizar un producto de calidad y muy gustoso y satisfacer la necesidad de nuestros clientes.
- ✓ Trabajo En Equipo: Combinamos talento, y mano de obra para el cumplimiento de nuestras metas escuchando las sugerencias de nuestros clientes dando oportuna respuesta a nuestros productos.
- ✓ Innovación: Se busca satisfacer los consumidores innovando nuestro portafolio de productos para beneficio de nuestros clientes.

3.5. Objetivos empresariales

- ✓ Capturar la atención al consumidor, logrando una buena acreditación y reconocimiento en la zona.
- ✓ Capacitar nuestro talento humano en las diferentes áreas para una mejor eficiencia.
- ✓ Trabajar conjunta mente con otras empresas en la responsabilidad social empresarial.
- ✓ Mantener nuestra calidad de nuestros productos y rápida entrega en nuestros productos.
- ✓ Fomentar entre los empleados la cultura de crecimiento, ahorro y educación de manera sostenida.
- ✓ Crecer Con el trascurso del tiempo y ser la panadería con más prestigio en la ciudad.

4. ANÁLISIS INTERNO

Para tener claras las posibilidades que brinda el mercado, como opciones a seguir, y así fortalecer los logros conseguidos por su trayectoria; aún más, trabajar las áreas donde se presentan debilidades, corregir y encaminar todo el trabajo a la consecución de los objetivos que se plantean en el desarrollo del trabajo y que derivan del análisis a profundidad de cada una de las áreas de la empresa.

4.1. Área administrativa

Aun cuando el conocimiento de los propietarios directivos es de carácter informal, adquirido de sus mismas experiencias y un poco de leer e investigar sobre el desarrollo de este tipo de industria y de la misma práctica diaria y constante; la administración conoce su propuesta de empresa y como plantear las ideas y objetivos que se quieren logran por medio del desarrollo del plan de negocios. En ese orden, sus directivos han planteado su FILOSOFIA ORGANIZACIONAL, definiendo su Misión, Visión, Valores y Objetivos organizacionales.

Con estos conocimientos, adquiridos de forma técnica y de auto aprendizaje a la vez, en la gestión Administrativa y Gerencial en la empresa, procuran mantener todos los procesos al día, en la búsqueda e implementación de nuevas formas para organizar el trabajo, en cada área de la empresa y en general para mejorar el funcionamiento; dirigiendo la atención y la producción hacia la calidad, desde la voluntad de mantener la estabilidad y el posicionamiento ganado en la trayectoria.

Buscando definir las tareas, organizar y dinamizar el negocio, mejorar la estructura de cada proceso y de paso el clima organizacional con los colaboradores, por lo que aplican los conocimientos permitiéndose detallar las actividades y registrar de forma básica toda la información, que hasta el momento no cuentan con una sistematización de la información, lo que se hará necesario para tener ideas claras en cuanto a su flujo efectivo, rotación de inventarios y demás factores que le permitan tener clara su posición económica actual, frente a la adquisición de créditos bancarios o asociaciones de capital, con proyección a los cambios y mejoras para cada área, que se planteen en la búsqueda de mantener una ventaja competitiva.

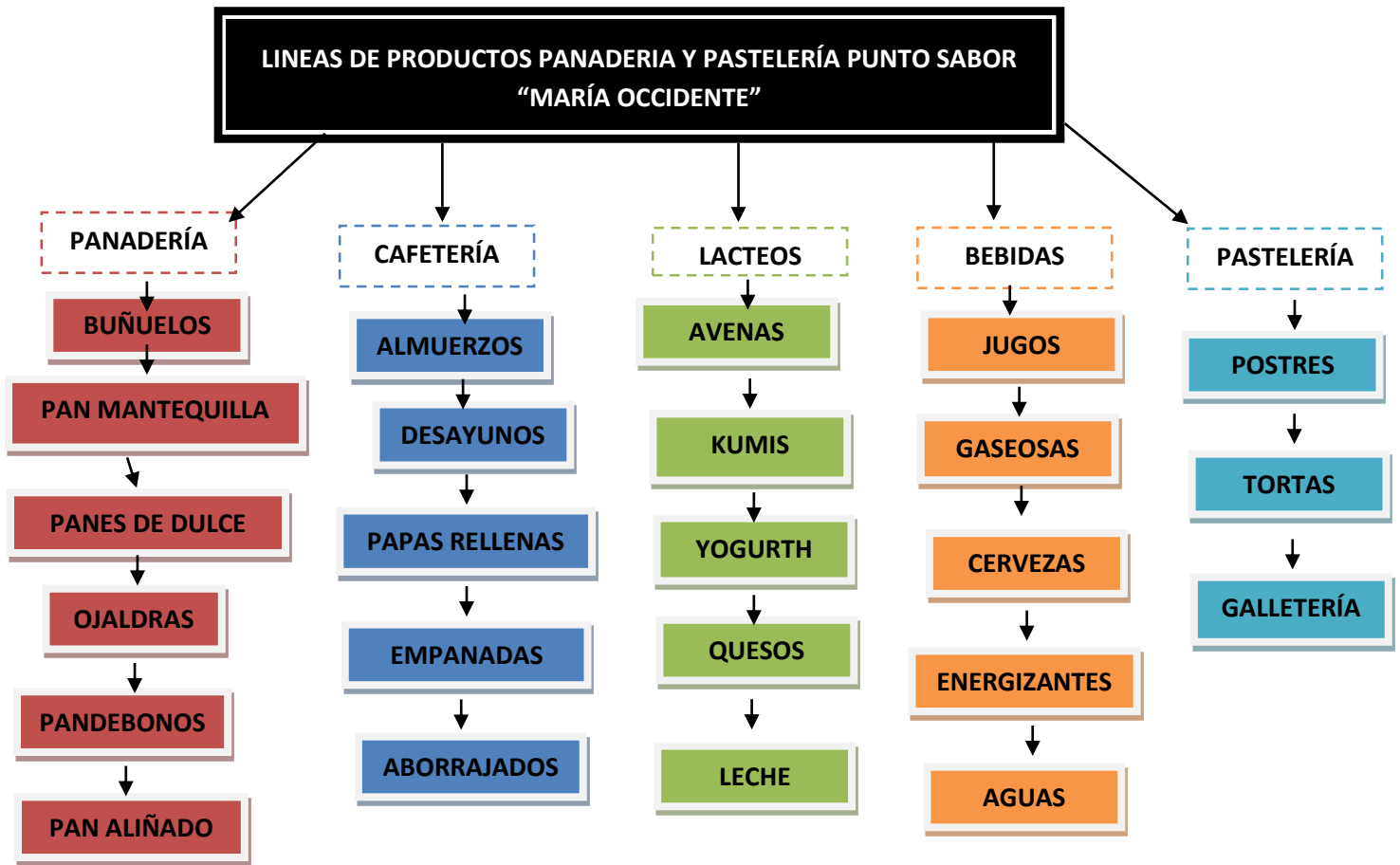
Comprometida con el buen manejo y prácticas, las directivas desde sus conocimientos técnicos contables, se esmeran en llevar de forma ordenada los movimientos contables y brindar un parte de tranquilidad a los socios sobre su inversión; procurando la detección temprana de las situaciones que puedan entorpecer dichos procesos y que, entre todo el equipo se planteen soluciones programadas, contempladas también en la inmediatez de la ocurrencia.

Sin embargo y a pesar de todos los esfuerzos de la administración, falta más celeridad en la gestión documental que no se encuentra estructurada, lo que ocasiona pérdida de información o

errores en el manejo, por lo que se debe buscar, de manera técnica y legal, la mejora en los procesos administrativos inherentes.

Dado que todos los recursos están invertidos en el área productiva, la empresa depende casi que en la totalidad de las ventas efectivas para dar solución mes a mes a los pagos y gastos derivados de su funcionamiento. Esto hace que aún no establezca una formalización de la liquidación mensual de la nómina con todos sus componentes (dotaciones, primas, vacaciones, etc.), por lo que aún se aplica la liquidación diaria de los turnos de trabajo de los colaboradores; situación que crea un clima organizacional de incertidumbre en cuanto a la estabilidad laboral; de la misma forma, la tenencia de los registros y la rendición de informes y cuentas en tiempos y forma convenientes. Por ello y con el ánimo de que la información se unifique y brinde garantías confiables en la trasmisión de los datos; se debe buscar la mejora en los procesos que competen a esta área de la organización, y que es en últimas donde se organiza y dirige toda la estrategia a seguir.

4.2. Área productiva



La empresa posee una estructura básica para desarrollar su actividad de producción; cuenta con la maquinaria y equipos necesarios y funcionales, para llevar a cabo el proceso de conversión de las materias primas con equipos apropiados para la actividad y en buen funcionamiento.

Aun así, se podrían implementar cambios en cuanto a la tecnificación, que tendría repercusión en el aumento de la capacidad para obtener una mejor rotación de producto. Además, esta mejora y el buen manejo de los procesos, contribuiría al cumplimiento de la demanda, con un grado regular de estandarización en las líneas de producto, como en algún momento se ha propuesto la dirección.

La empresa podría logra un marcado crecimiento productivo basándose en la celeridad de procesos derivado de esta tecnificación, que le permita crecer en otras áreas de la misma producción; por ejemplo, en la elaboración de los productos de pastelería que también tienen una buena rotación, y aunque cuenta con lo necesario para librar la producción diaria, la falta de tecnificación de los procesos no permite acelerar los mismos y que pueda abarcar en mayor medida la demanda de la zona.

Sin embargo, dependerá en gran sentido, del acceso a capital para realizar esta tecnificación para el área de producción, en especial de lo que compete a la repostería y pastelería; que al momento y también por la falta de conocimientos específicos, impide el incremento o ampliación de la línea de productos que se ofrecen; que solo se produzca una cantidad limitada para la venta y que no se ajusta en gran parte a lo que el cliente busca con frecuencia.

Aun, se debe plantear la mejora en el área productiva, buscando las herramientas adecuadas que con los cambios lleven al logro del objetivo, los tiempos y en sí a la mejora de todo el proceso, obteniendo de esta forma, la capacidad suficiente para hacer frente a la demanda del sector, y con esto, evaluar mejor la posibilidad de expandir el servicio.

Ocasiones puntuales en que la organización se ve afectada por la efectividad de los tiempos de producción, puesto que crece momentáneamente la demanda y no le es suficiente su capacidad instalada para la atención, tanto del personal, como de la fabricación en sí de los productos que se comercializan, por la misma tecnificación de los procesos y también por la limitada capacidad de contratación; situación que encontraría una solución en la capacitación, tecnificación y en la implementación de un plan de trabajo más organizado en el área; este último, como solución inmediata a la falta de recursos para la inversión.

Otro factor que influye en esta área, es la innovación o ampliación de la línea de producción como se mencionaba, por la falta de personal con la capacitación específica para el desarrollo de las actividades que se han propuesto implementar. Los conocimientos de la mayoría de los colaboradores son transmitidos y tomados del autoaprendizaje; por lo que será necesario crear un plan de capacitación y formalización del conocimiento, para que la empresa logre avanzar en este propósito específico.

Siguiendo el camino de la línea de productos, se ha planteado el entrar en la producción de panes artesanales y producción fitness que, dado del crecimiento de la población, evidencia las tendencias de consumo de los diferentes compradores/consumidores. A tener en cuenta para la mejora de los procesos, y producto de la situación de salubridad actual, las personas por el confinamiento y el sedentarismo que en una parte esto ha provocado, encuentran en estas, distintas formas de cuidar su alimentación; una alternativa de consumo, por lo cual es un factor a tener en cuenta para implementar las líneas de productos como parte de la innovación intencional de la empresa.

4.3. Área comercial

Con 5 años en el sector, la organización ha implementado cambios en la estructura física y adelantando inversión en adecuaciones que le permitan mostrarse al público comercialmente, lo que influye en que los clientes noten las mejoras para su atención y en los productos que se elaboran; y de ahí, le brinden reconocimiento a su trayectoria por su calidad y le den preferencia; marcando así, el liderazgo frente a los negocios de la misma índole que existen en la zona.

Confianza en esta trayectoria, Punto Sabor busca poder invertir más en la elaboración de los productos, e introducir otras líneas, ser más atractivos al consumidor e impactar a la

competencia directa por medio de la ampliación de la oferta; que esto contribuya a la fidelización de los clientes, de la mano de una atención personalizada en reconocimiento a sus consumidores, y que se traslade como garantía de satisfacción; planteando para esto un cómo, por medio de la proyección comercial que haga más visible a la organización.

En busca de analizar y proponer las mejores estrategias posibles, que comuniquen la esencia de la empresa; buscando más y mejor posicionamiento; esto, por el reconocimiento que los clientes muestran en su preferencia, entonces brindarles la importancia que deriva en confianza de consumo: recordación, y que es una práctica de doble vía o gana-gana.

En la tarea de lograr un diagnóstico para implementar los cambios, se evidencia que la mayoría de los recursos se encuentran invertidos en el área productiva, por lo que las demás destinaciones sufren y se reajustan para poder realizar una mínima promoción para comercialización de los productos.

Se encuentra que no se tienen ideas claras sobre las estrategias que se pueden utilizar para la promoción del producto y la marca, que tampoco se intensifican por la falta de recursos para inversión en esta área de la empresa, haciendo más acentuada la necesidad de disponer o conseguir estos medios, que le permitan explotar el mercado mediante el uso de la información en los medios hablados, escritos, en internet y demás tecnologías. Puesto que en el momento no se han implementado usos tecnológicos y demás para hacer promoción en el sector; no se tienen estrategias de marketing; no se cuenta con publicidad, más que la instalada en el local y no se ha pensado en promociones publicitarias, que son convenientes a todo negocio que piensa en la expansión del mercado, la marca, los productos y en general de la empresa.

Otro de los propósitos firmes de la empresa es el llegar a una distribución continua y al por mayor de los productos; por lo que debe encaminar su trabajo, primero a la diversificación,

para que la oferta crezca, que sea directamente proporcional, y que ocasione más demanda por rotación del producto; así abonar el terreno, para establecer en el largo plazo una cadena de distribución beneficiosa.

Referente al domicilio, esta empresa tiene una ubicación privilegiada, pues se encuentra en una vía principal del barrio, con cada vez más potenciales compradores, esto gracias a la construcción y ocupación de nuevas unidades habitacionales; pero también la opaca, la poca visibilidad de sus instalaciones; no es la apropiada y no colabora al desarrollo del negocio, marca y producto; en ese orden, podría necesitar el realizar adecuaciones físicas que le signifiquen un plus en la servucción; puesto que su proyección se ha fijado al corto plazo, en el logro de implementar el servicio de comedor en sus instalaciones, por lo que estos cambios podrían resultar de interés y/o urgentes, como parte del plan de acción para el logro de los objetivos.

5. ANÁLISIS EXTERNO

Teniendo en cuenta los factores del entorno, se deberá identificar lo que ofrece resistencia agravante, como amenazas para la permanencia y posicionamiento de la organización, tanto para buscar soluciones que permitan mitigar su impacto en el aprovechamiento de las fortalezas que se poseen, como haciendo uso conjunto de las oportunidades que este mismo entorno brinda a la organización.

5.1. Variables sociales culturales y demográficas

Considerando todo lo que implica el entorno de la organización, traducido al nivel socio-económico, el poder adquisitivo de las familias, sus costumbres alimenticias, los horarios del consumidor, el personal y su preparación en cuanto a las necesidades del negocio, la ubicación del consumidor con respecto de la ubicación de la Panadería, la ubicación general estratégica.

Todas particularidades que, contribuyen y determinan como se encamina el desarrollo continuo de mercado.

El Barrio la María Occidente, perteneciente a la comuna 9 de la ciudad de Popayán en el departamento del Cauca, fundado en 1978 con personería jurídica desde 1981, que a la fecha cuenta con 1000 viviendas correspondientes a los 4.000 habitantes que lo componen, y que hacen parte de los 33.000 (2019) de toda esta comuna. Presenta un exponencial crecimiento poblacional a lo largo de sus 40 años de existencia, y notorio en comparación directa con el último censo poblacional del DANE (Salamanca, Cesar Santiago – Presidente JAL Junio 2021); por la construcción de nuevas viviendas en el sector que atrae más población y acrecienta el número de potenciales compradores y que contribuye a la comercialización de los productos de la Panadería y Pastelería Punto Sabor, con mucha favorabilidad comercial en la zona.

Con el tiempo, la visibilidad del negocio se ha visto afectada por la ejecución de nuevas obras estructurales en el sector, que cada vez la dejan menos a la vista para los transeúntes, y esto sumado al mismo tránsito de la zona, que presenta un crecimiento constante; pues se encuentra en zona de cruce, con presencia de una intersección de paso a dos carriles y que dificulta el fácil acceso a las instalaciones, así como poder estacionar para hacer la compra, por la proximidad a las paradas de autobús, las zonas de cruce peatonal y los semáforos, que además cuenta con una zona escolar cercana. Todo esto influye en el acceso al negocio y la posibilidad de brindar servicios de consumo en el sitio, que pretende implementar la administración. También podemos sumar a esto, el estado del tiempo y del ambiente (polvo, polución, emanación de gases vehiculares, ruido, etc.).

Se hace notoria la necesidad de capacitar al personal en las diferentes áreas productivas y en general sobre el negocio, meta que se puede lograr en el aprovechamiento de las ofertas

educativas de las diferentes entidades que brindan estos servicios, como por nombrar: el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que ofrece constantemente cursos en la preparación de alimentos, pastelería, panadería, Cocina entre otros. Para ayudar a este propósito, también se tiene acceso a formaciones técnicas o cursos y talleres ofertados particularmente; y en última instancia dar continuidad a la formación por la transmisión de conocimientos de manera no formal, que es lo que se desea afianzar en la propuesta.

Como el autocuidado proviene de la necesidad de una mejor calidad de vida de las personas, este puede ser influenciado por las normas de comportamiento social existentes y las creadas del entorno, y que se trasladan de características colectivas a su vez. Procedentes de siglos atrás (XVII) y que siguen sentando las bases de la salud pública que nos rige en la actualidad; sirvieron como fundamento de investigación, para que se propusiera por parte de la OMS (*Organización Mundial de la Salud*) en la CDSS (*Comisión de los Determinantes Sociales de la Salud*) establecer análisis poblacionales, realizados mediante la operación estadística denominada ENSIN (Encuesta Nacional de la Situación Nutricional), que en sus versiones (2005, 2010 y 2015), describe que: *los cambios de hábitos en la alimentación* tienen precedente en la distribución desigual en general del poder, los bienes y los servicios; y que afectan la calidad de vida de la población en cuanto al acceso a las condiciones básicas del núcleo familiar y en general el social; que para este proyecto, colabora en fundar este cambio de alimentación y preferencias, en la división del gasto en los hogares que aunado a la situación actual, influyen en las decisiones de consumo de los individuos.

Podría decirse que estos factores llegan a ser determinantes para plantearse el consumir menos grasas, harinas y otros ingredientes, que no contribuyan en una alimentación sana y

balanceada, y esto reflejarse en cambios de la demanda (ventas), pues la empresa aun no entra en la producción de líneas artesanales o fitness, que suplan las exigencias de los consumidores y los potenciales clientes. Y aunque, en la población general de esta zona y en particular del barrio de ubicación de la Panadería, encontramos una estratificación socio-económica de nivel 2 y 3, que indica un poder adquisitivo medio, que le puede permitir a la población realizar una elección de consumo, y para lo que la empresa no se encuentra preparada, al no contar con líneas de productos artesanales o fit, que comúnmente demanda este tipo de alimentación y que brinda cuidado a la salud y/o una dieta específica de nutrición.

Así también, la situación actual ha dado el tiempo a las personas de documentarse, evaluar y poner en práctica, hábitos saludables que contribuyan a su bienestar, en medio de la contingencia. Al respecto la Organización Mundial de la Salud (OMS) y los Centros de Control y Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos (US CDC) lanzan en 2016 la iniciativa “*Corazones Globales*”, donde Colombia es seleccionado como uno de los países líderes para ejecutar la iniciativa y así fortalecer a los sistemas de salud en su capacidad de respuesta ante la atención de la mortalidad por enfermedades cardiovasculares, su incidencia e impacto, y así lograr la prevención y gestión del riesgo cardiovascular y metabólico; todo este asunto ha sido implementado por el personal de salud a nivel país, mediante la creación de sus propios programas y estrategias que llamaron “*Conoce tu Riesgo, Peso Saludable*” y “*Toma el Control*”. En ese orden y para lograr identificar las causas, efectos y riesgos, la OMS y los US CDC crearon un método o paquetes técnicos para lograr esta identificación.

Ilustración 6. Paquete técnico iniciativa global HEARTS.



Nota. Fuente:

https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=15053:hearts-technical-package&Itemid=3465&lang=es

En vista de que no se puede con libertad practicar deporte de forma individual o colectiva, y a esto se suman las estadísticas, que en cuanto a nutrición puedan evidenciar los consumidores también influirá en su decisión de consumo y que indican el estado nutricional de la población en general o sectorizado; aumentando así el interés de las personas por conocer los

valores nutricionales de lo que consumen y como lo consumen, por lo que cada vez la información nutricional cobra valor y se pone más al servicio y acceso de la población en general; causando que no solo se tenga en cuenta la alimentación de rutina, que comprende cinco (5) momentos del día, de los cuales tres (3) son los platos principales (desayuno, almuerzo y cena), además de los dos (2), de alimentación más ligera (las onces y el comúnmente llamado entre día); última que las familias suelen usar para consumir una bebida caliente acompañada tradicionalmente del PAN. Por esto se ha considerado, aprovechar esta situación, y dedicar esta manufactura de comercialización diaria, también al cuidado de sus consumidores diarios.

La información con respecto de la alimentación, se ha transformado en una herramienta de fácil manejo y entendimiento, para que los consumidores tomen decisiones basados en la información de los alimentos y como estos influirán en su salud y bienestar; por lo que reciben de esta, datos de las cantidades o porciones a consumir, cantidad de calorías contenidas, valores diarios, y valores diarios que se recomiendan para la ingesta determinada de calorías; y según otros factores como el peso, la edad, la masa corporal, etc., que son más propios de cada individuo.

5.2. Variables políticas

Que será determinante en el contexto institucional, influyendo directamente en el funcionamiento de la organización y que hará que esta siga siendo viable, por ser una externalidad que no nos permite un control total de las circunstancias, debemos considerar lo que si conocemos para preparar el entorno en la ocurrencia de un posible cambio, esto sobre la información del tamaño de la empresa, el sector en que se desenvuelve y en sí el proyecto empresarial que se quiere desarrollar mediante la implementación del Planeamiento Estratégico.

En este sentido el beneficio se encuentra en las buenas prácticas que llevan a que se otorguen los respectivos permisos de las entidades y la empresa en particular reciba licencia para funcionar. En este preciso momento y durante el confinamiento por la situación sanitaria; derivando en un absoluto beneficio. Para lo cual el Gobierno Nacional y el local han precisado disposiciones contempladas en el Decreto 417 de 2020, además de las regulaciones del IINVIMA, emanadas como “Lineamientos en el sector de alimentos y bebidas en Colombia, ante la declaración de emergencia sanitaria por COVID-19” del 19 de marzo de 2020, y que tiene como referencia: Reglamento Sanitario Internacional- RSI 2005, La Ley 09 de 1979, La Ley Estatutaria 1751 de 2015, Decreto 780 de 2016, El Nomograma de Alimentos y Bebidas, la Resolución 3280 de 2018, la Resolución 1164 de 2002, la resolución 385 de 2020, la Resolución 380 de 2020 y la resolución 418 de 2020. Y demás disposiciones sanitarias y de que se posea la respectiva certificación anual del Manejo y Manipulación adecuada de los alimentos. Anteriores regulaciones que la empresa ha adoptado y seguido sin contratiempos.

Al verse alterado el orden público y el comportamiento social regular. Esto en cierto modo depende de la ubicación del negocio, puesto que se encuentra en una zona de influencia del barrio María Occidente, al costado de una unidad de atención de Salud (Hospital) y de un colegio de carácter público, existe en esta zona también a escasos metros un C.A.I. de policía, todos atenuantes a la seguridad en cierto modo y en el momento, derivada de la pandemia que puede incurrir en el estado emocional y racional de la población, en caso de ocurrencia de un saqueo o de la exigencia de atención a la salud.

Y así, se dictan especificaciones para los productores de harinas (Decreto 1944 de 1996), directos proveedores de la materia prima para la industria panificadora; también contempla la NTC 1363 2005-10-26 Pan, requisitos generales; los requisitos sanitarios para las personas que

manipulan estos alimentos, dispuestos en el Decreto 2674 de 2013; tomando en cuenta además, el manual BPM (Buena, prácticas de Manipulación); disposiciones de la Reglamentación técnico-sanitaria, etc., compilado de normativas y regulaciones; y demás que devienen de la marcha del plan de negocio. Todo lo anterior también tomando en consideración la situación actual que, obliga a extremar aún más las disposiciones de salubridad y comercialización de los alimentos preparados y procesados en cuanto al embalaje de la producción y la atención formal y directa al cliente: “Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, Resolución 666 para que sea adaptado por cada sector a fin de proteger a sus trabajadores durante esta contingencia, orientado a minimizar los factores que pueden generar la transmisión de la enfermedad y que debe ser implementado por empleadores y trabajadores del sector público y privado que requieran desarrollar actividades durante el periodo de la emergencia sanitaria”.

Ahora, incluido este sector en el cobro del impuesto al consumo que antes no se le gravaba a esta manufactura, y que mediante el artículo 512-8 del Estatuto Tributario y adicionado en el 78 de la ley 1607 de 2013 para el Impuesto Nacional al Consumo “aquellos establecimientos cuyo objeto es el servicio de suministro de comidas y bebidas destinadas al consumo”; incluye en esta descripción la actividad adelantada por las panaderías y textualmente en el CONCEPTO4797 emitido por la DIAN de 29-01-2014, que a la letra dice “artículo 2° del Decreto 1794 de 2013, mediante el cual se reglamentó la Ley 1607 de 2012, preciso que "de conformidad con lo dispuesto en el artículo 424 del Estatuto Tributario, el pan a que se refiere la partida 19.05, como excluido es el horneado o cocido y producido a base de harinas de cereales, con o sin levadura, sal o dulce, sea integral o no, sin que para el efecto importe la forma dada al pan, ni la proporción de las harinas de cereales utilizadas en su preparación, ni el grado de cocción u horneado. Los demás productos de panadería, galletería o pastelería, los productos de

sagú, yuca, achira, las obleas, los barquillos y demás se encuentran gravados a la tarifa general del impuesto sobre las ventas o a la tarifa del 5% en los casos específicos a los que hace referencia el artículo 468-1 del Estatuto Tributario”, hace que todo lo anterior repercuta en el precio final al público, ya que, por ser regulaciones directas del gobierno, revisten inflexibilidad en la aplicación, pues algunas van directamente a las materias primas, incrementando así los costos de producción y por consiguiente el precio al consumidor.

5.3. Variables económicas

Estas permiten a la organización fijar valores cuantitativos para sus operaciones generales y mostrar en el tiempo del corto y el largo plazo, la existencia de rendimientos, déficit o los acumulados que se genere mediante su operatividad; también contribuirá en la estructuración de políticas de compra y adquisición de los bienes, materias primas e insumos que se requieran para el desarrollo del negocio; además podrán influir directamente en el crecimiento de la empresa, sea continuo, acelerado o que se presente un estancamiento por el difícil acceso o mantención de los recursos.

Debido al cierre de establecimientos de la misma industria; aun cuando la zona de ubicación de la panadería se encuentra en el centro de comercio del barrio María Occidente; frente a la actual situación de la pandemia (COVID-19), esta industria también se vio afectada. Aunque en general los negocios de alimentos hayan conservado una aparente calma y posibilidad de sostenimiento; con un sector que ocupa el 35.5% de las 479 industrias de esta manufactura; por motivos económicos y de ventas a la baja, muchos negocios situados, posicionados y abiertos, con menor infraestructura, no han podido prevalecer; y aun se observa la misma situación en este tiempo de reapertura. Primero, fue marcada por las bajas ventas y la renta

constante, sin que se diera una inyección de nuevos capitales; y en este tiempo de reactivación el contexto es igual, pero el panorama no es prometedor, por la capacidad de sostenimiento o inversión de los competidores y aun de los nuevos entrantes; lo que favorece a la empresa por su constancia y el posicionamiento, que le brinda una ventaja sostenible, ante el mercado que enfrenta.

Referenciados en un informe de gestión registrado por la Cámara de Comercio del Cauca, para el 2020 (informe presentado vía web, enlace: <https://www.youtube.com/watch?v=jhJ-hueFalc>); para la reactivación económica de la región, que lanza el programa “Popayán Responde” donde se promueve la destinación de partidas para el apoyo a la empresa caucana, que permitirá la sostenibilidad y ayudar así en la generación de empleo para la zona, una de las más golpeadas del país en cuanto al índice de desempleo se refiere (15.9% en aumento de 3.7 puntos porcentuales frente al 2020 de 12.2% a nivel nacional, a febrero de 2021), y que se registra en un 19.8% en el municipio de Popayán, muy por encima de la media nacional registrada hasta este período en publicaciones de resultados de las entidades (Boletín técnico Mercado Laboral-febrero 2021, DANE). Pues se hace necesario que la empresa esté enterada de la situación del mercado, el poder adquisitivo de los hogares en la zona de influencia, y así adoptar las medidas que le permitan mantener su competitividad en precios, atención y servicio; y que la apertura de nuevos pares, no afecten su alcance.

DANE INFORMACIÓN PARA TODOS		Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) Febrero 2021					
Tabla 10. Tasa global de participación, ocupación, desempleo y subempleo							
23 ciudades y áreas metropolitanas							
Trimestre móvil diciembre 2020 - febrero 2021							
Diciembre 2020 - febrero 2021							
Dominio	TGP	TO	TS (subj)	TS (obj)	TD (2021/2020)	TD (2020/2019)	Variación TD
Cúcuta AM	58,7	45,6	29,6	13,6	22,3	18,1	+
Quibdó	50,4	39,2	13,5	2,8	22,1	20,6	+
Ibagué	56,0	43,9	15,2	6,4	21,5	18,8	+
Neiva	57,2	45,2	14,3	8,2	21,0	16,7	+
Richacha	56,9	45,2	30,4	16,7	20,6	16,2	+
Valledupar	57,4	45,8	28,1	11,3	20,2	17,9	+
Tunja	59,0	47,1	13,8	6,8	20,1	15,2	+
Villavicencio	62,6	50,0	17,3	7,4	20,1	14,6	+
Popayán	56,5	45,3	14,6	7,9	19,8	15,1	+
Bogotá DC	67,0	53,9	23,6	10,9	19,5	10,8	+
Cali AM	67,1	54,1	28,0	14,5	19,3	13,0	+
Manizales AM	58,3	47,6	15,6	6,3	18,4	13,0	+
Armenia	60,1	49,3	22,1	10,8	18,0	16,2	+
*Total 23 ciudades y AM	63,4	52,1	23,4	11,0	17,8	12,0	+
Total 13 ciudades y AM	64,0	52,7	23,6	11,1	17,7	11,6	+
Florencia	60,1	49,8	14,9	7,7	17,0	18,0	-
Medellín AM	64,2	53,6	22,5	10,5	16,6	11,8	+
Montería	57,2	48,2	19,2	9,2	15,8	12,6	+
Santa Marta	57,4	48,4	24,1	11,4	15,8	12,5	+
Sincelejo	60,4	50,9	24,9	11,4	15,7	13,3	+
Pasto	65,7	55,5	30,5	11,8	15,6	12,9	+
Pereira AM	57,6	48,9	9,0	5,7	15,1	11,3	+
Bucaramanga AM	62,6	53,7	17,6	9,8	14,2	10,8	+
Cartagena	56,2	49,5	26,4	9,3	12,0	9,1	+
Barranquilla AM	60,9	53,6	28,3	14,3	12,0	8,9	+
San Andrés*	62,9	48,7	4,1	1,2	22,6	7,8	+

Fuente: DANE, Gran Encuesta Integrada de Hogares.
 (+) (-): Aumento o disminución de la TD del trimestre de cada ciudad frente al mismo periodo del año anterior.
 *El total de las 23 ciudades no incluye San Andrés por tener una distribución de la muestra diferente.

Nota. Imagen 7 tomada de: file:///C:/Users/ACER/Downloads/bol_empleo_feb_21.pdf

El poder adquisitivo entra a jugar un papel importante a la hora de la compra, pues si es reducido, influirá en la decisión de compra de productos que, aunque no del todo le brinden satisfacción en cuanto a la calidad, si puedan lograr satisfacer la cantidad para una percepción de mayor consumo de producto; y ligado directamente al índice de Precios al Consumidor (IPC) que determina en gran medida el poder adquisitivo, que es cambiante, para los hogares. En el caso de

los estratos 2 y 3 de clasificación del área de ubicación de la empresa, lo puede variar significativamente, ya que es el indicador de los precios de la canasta básica indicado a partir de la Encuesta Nacional de Presupuesto de los Hogares ; para el momento preciso del desarrollo de esta investigación, encontramos que debido a la actual contingencia y comparando esta medida porcentual con el año inmediatamente anterior, sufrió una no tan notable variación de 0.05 puntos porcentuales encontrándose en un 0.51% en lo corrido del año presente y con respecto del 0.57% para el año 2020 y en el comienzo de la coyuntural situación nacional; y afectando esto el consumo al alza; donde se observó, este indicador subió abruptamente en medio de la contingencia de un 0.43% registrado en el 2019 al 0.57% al 2020 con un gran incremento de 0.14 puntos porcentuales (tabla 1), cuando se esperaría una tendencia a la baja por la alta demanda de consumo. y que responde también a los cambios en los hábitos del mismo consumo del país, en general y marcado desde los últimos 10 años. Todo esto influye en la decisión de compra y consumo según la necesidad.

Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)																			
Variaciones porcentuales 2003 - 2021																			
AÑO 2021, MES 03 Base Diciembre de 2018 = 100,00																			
Mes	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Enero	1,17	0,89	0,82	0,54	0,77	1,06	0,59	0,69	0,91	0,73	0,30	0,49	0,64	1,29	1,02	0,63	0,60	0,42	0,41
Febrero	1,11	1,20	1,02	0,66	1,17	1,51	0,84	0,83	0,60	0,61	0,44	0,63	1,15	1,28	1,01	0,71	0,57	0,67	0,64
Marzo	1,05	0,98	0,77	0,70	1,21	0,81	0,50	0,25	0,27	0,12	0,21	0,39	0,59	0,94	0,47	0,24	0,43	0,57	0,51
Abril	1,15	0,46	0,44	0,45	0,90	0,71	0,32	0,46	0,12	0,14	0,25	0,46	0,54	0,50	0,47	0,46	0,50	0,16	
Mayo	0,49	0,38	0,41	0,33	0,30	0,93	0,01	0,10	0,28	0,30	0,28	0,48	0,26	0,51	0,23	0,25	0,31	-0,32	
Junio	-0,05	0,60	0,40	0,30	0,12	0,86	-0,06	0,11	0,32	0,08	0,23	0,09	0,10	0,48	0,11	0,15	0,27	-0,38	
Julio	-0,14	-0,03	0,05	0,41	0,17	0,48	-0,04	-0,04	0,14	-0,02	0,04	0,15	0,19	0,52	-0,05	-0,13	0,22	0,00	
Agosto	0,31	0,03	0,00	0,39	-0,13	0,19	0,04	0,11	-0,03	0,04	0,08	0,20	0,48	-0,32	0,14	0,12	0,09	-0,01	
Septiembre	0,22	0,30	0,43	0,29	0,08	-0,19	-0,11	-0,14	0,31	0,29	0,29	0,14	0,72	-0,05	0,04	0,16	0,23	0,32	
Octubre	0,06	-0,01	0,23	-0,14	0,01	0,35	-0,13	-0,09	0,19	0,16	-0,26	0,16	0,68	-0,06	0,02	0,12	0,16	-0,06	
Noviembre	0,35	0,28	0,11	0,24	0,47	0,28	-0,07	0,19	0,14	-0,14	-0,22	0,13	0,60	0,11	0,18	0,12	0,10	-0,15	
Diciembre	0,61	0,30	0,07	0,23	0,49	0,44	0,08	0,65	0,42	0,09	0,26	0,27	0,62	0,42	0,38	0,30	0,26	0,38	
En año corrido	6,49	5,50	4,85	4,48	5,69	7,67	2,00	3,17	3,73	2,44	1,94	3,66	6,77	5,75	4,09	3,18	3,80	1,61	

Fuente: DANE.
Nota: La diferencia en la suma de las variables, obedece al sistema de actualización.
Actualizado el 5 de abril de 2021

Nota. Fuente: Dane/Visor de Datos; variación IPC, documento Excel:IPC_Variación; <https://sitios.dane.gov.co/ipc/visorIPC/#/>

Con entidades locales que apoyan el mantenimiento y también la creación de nuevas empresas; en tal sentido, la Cámara de Comercio del Cauca (CCCAUCA) brinda servicios virtuales, programas de Alianzas con sus afiliados y empresas, convoca para la empleabilidad propia y externa; además de brindar el espacio de asesoría y acompañamiento ante los emprendimientos locales, para la creación de nuevas y exitosas empresas, dentro del marco de la formalidad comercial.

En cuanto a las entidades financieras, según el informe semanal de la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia (*Asobancaria, 29 al 31 de marzo de 2021, edición 1273*), a medida que salimos de la crisis generada por la pandemia actual, se ha entrado en una fase de recuperación económica que paso a paso se ajustará en el mediano plazo a la realidad; por lo que la atención se ha centralizado en las Pymes que representa un segmento del 40% del total de la producción nacional y que es estratégico en todo ámbito porque también aporta un 80% de la empleabilidad nacional (*Asobancaria, 29 al 31 de marzo de 2021, edición 1273*); por lo que este sector también activa sus recursos en pro de brindar la información precisa, para que los emprendedores y la Pymes accedan a ello y a la información que les permita conocer vías de financiación que devienen de la reactivación que proponen estas entidades.

En ese orden disponen Foros Financieros que exponen el cómo acceder a los recursos en épocas como la actual, el acceso real que puede tener una pequeña empresa al crédito y cómo proceder y las perspectivas y expectativas con miras hacia los recientes cambios tributarios y de tasas en el mercado financiero como la actual del mercado al 0.64% para libre inversión de algunas bancas (oferta AV VILLAS a 09 de abril de 2021) y también la establecida por la Superintendencia Financiera de Colombia – FENALCO, establecida en un 17.54% efectivo anual para créditos de consumo y ordinario, de acuerdo a Resolución No. 064 de 2021 “Por la cual se certifica el Interés Bancario Corriente para la modalidad de crédito de consumo y ordinario” (período 1 al 28 de febrero 2021).

MEJORES TASAS DE CAPTACIÓN			
Tasas efectivas anuales			
30 días		60 días	
1. Banco Falabella S.A.	1,69%	1. Bancoomeva	1,99%
2. Bancolombia	1,68%	2. Coopcentral	1,92%
3. Bancamía S.A.	1,54%	3. Banco Davivienda	1,85%
90 días		120 días	
1. CREZCAMOS (en lo sucesivo, la "Sociedad").	3,49%	1. Banco Pichincha S.A.	3,85%
2. Cotrafa Financiera	3,25%	2. Financiera Dann Regional	3,60%
3. Financiera Dann Regional	3,25%	3. Financiera Juriscoop C.F.	3,44%
180 días		360 días	
1. Credifamilia	4,40%	1. CREZCAMOS (en lo sucesivo, la "Sociedad").	5,07%
2. CREZCAMOS (en lo sucesivo, la "Sociedad").	4,22%	2. Coofinep Cooperativa Financiera	5,04%
3. Financiera Dann Regional.	4,18%	3. Credifamilia	4,95%

Imagen tomada de: <http://www.fenalcobogota.com.co/index.php/fenaldiario>

Fuente: FENALCO; Información transmitida por los establecimientos de crédito a la Superintendencia Financiera de Colombia a través del formato 441. Cifras sujetas a revisión con corte al 2021-04-08.

Estos informes también reportan de los alivios que se han otorgado a los deudores por más de 31.9 billones (Asobancaria, 2021) y todo esto con la intención de favorecer a los distintos sectores empresariales, y que sirve como inicio para poder establecer qué tipo de financiamiento le conviene o es accesible a la empresa. Entre las tantas opciones ante el endeudamiento para la renovación o reactivación, las entidades también incitan a la programación del ahorro que permita obtener equilibrio financiero y espacios colaborativos (*Coworking*) que brinden más

alternativas de incremento de ingresos, disminución de gastos y mejor flujo de caja (*UniPyMEs, 25 de marzo de 2021*).

Con toda esta información, las entidades financieras se portan cuidadosas en el manejo de las tasas y ofertas de endeudamiento que exhiben e informan al mercado; además así, se evidencia el cambio de la forma de hacer negocios y difunde más el comercio Crowdfunding, con apoyo del Fondo Nacional de Garantías, para brindar mejores créditos y más flexibilidad en el endeudamiento, propuestas que por supuesto aún se manejan en grandes escalas, pero que en su momento también pueden girar en una aplicación favorable en la mediana industria y a la medida de su aprovechamiento.

Tal como se propone la diversificación en las materias primas e insumos para la industria, también esto lleva a la optimización de la producción y entrar a diversificar la línea de productos que la empresa oferta, poder aprovechar y entrar en la producción de líneas artesanales, fitness y saludables. En la actualidad el mercado está inundado de posibilidades en cuanto a la producción saludable. El cambio en el mercado, dado de la condición actual de salubridad, obliga de alguna manera a que las empresas replanteen o den un giro a su industria, haciéndola atractiva al comprador, por medio de su innovación en la producción, cuando de alimentos se trata.

Sea por afectación de los precios del mercado tendientes al alza, motivados por la aplicación de los impuestos e importes, según el caso de las materias primas o los insumos, también para la maquinaria, su adquisición o el acceso al crédito para tal fin.

Al momento con la grabación del IVA (19%) a los productos de la canasta básica, existe aún la incertidumbre de cuanto afectará esta situación en el poder adquisitivo de los Hogares Colombianos y cuanto a los productores, proveedores y transformadores de materia primas y la

servucción de los productos transformados; pues todas estas disposiciones afectan al precio final al consumidor, de igual manera que a los primeros.

Existen en los mercados. Esto en referencia a las empresas de la misma industria operantes en la ciudad y que por variedad de productos, por capacidad de producción y por demanda; producen en mayor cantidad, lo que hace que los costos fijos de producción se mantengan y los variables, aunque surgen un cambio, no afectan al precio final de sus productos, puesto que se podría considerar un rendimiento al 100% de las materias primas y los insumos, que les permite mantener los precios al consumidor. Operación que no favorece igual a las empresas que buscan posicionarse y mantenerse en el mercado como es el caso de la organización que nos ocupa. Teniendo en cuenta, además, el entorno, el nivel socio-económico, el acceso a las materias primas, la capacidad de producción (comparativo).

5.4. Variables tecnológicas

Que influye en la forma de operar y crecer de las empresas y que marca el antes y el ahora para las industrias; y esto a su vez hace que la empresa deba tomar decisiones importantes para no rezagarse en el mercado. No solo deberá implementar las tecnologías en el mejoramiento de la capacidad de producción, sino también tenerlas en cuenta para el manejo administrativo, publicitario y de mercado, sin descuidar en este orden de ideas, la técnica o tecnología que se adapte a otro de sus áreas de importancia, la servucción. Es por eso que en el mercado se encuentran a disposición, programas y sistemas que contribuyen a brindar las soluciones indicadas para cada industria y permitir el cumplimiento de los objetivos de la organización por medio de la implementación de estas herramientas tecnológicas que cada vez son más comunes y especializadas, de acuerdo a cada necesidad en cada área de la organización.



Nota. Imagen tomada de: <https://www.siigo.com/wp-content/uploads/2018/07/el-software-administrativo-ideal-para-Pymes.jpg>

Por nombrar:

1. Administrativas: ERP (Enterprise ResourcePlanning) Planificación de los Recursos de la Empresa “; CRM (CustomerRelationship Management); SGA (Software de Gestión de Almacén); SAP (Systems, Applications, Products in Data Processing). Todos estos permiten que se administren de manera eficiente todos los recursos en general de la empresa.
2. Operativas: Conocidos como Microsoft, Chrome, OS/2 ó DOS; actuales como OSX o Linux, Androit, IOs; y de acuerdo a la necesidad de la empresa podemos encontrar sistemas: según los usuarios, las tareas y los recursos.
3. Ventas y Contabilidad: TPV (Terminales en el Punto de Venta); Siigo (Software Contable); el más antiguo y reconocido Delta (Software Contable). Sistemas o programas necesarios en la actualización a la facturación digital. Existe la posibilidad de que

adquiera un mejor sistema de información, que le permita manejarla de manera más rápida y efectiva.

El objetivo a seguir es la compra de nueva maquinaria que permita la tecnificación de la producción para ampliar las líneas de producto y la atención de la demanda. Tendrá entonces que cotizar el mercado de esta industria para la adquisición de maquinaria, realizar un comparativo entre sus necesidades y las que cumplan los equipos y así tomar decisiones de inversión más enfocada al área productiva de la empresa, desde la línea tecnológica.

Dada la innovación en esta industria, de último tiempo se ha llevado el interés también al rendimiento en los tiempos de producción, que se cuidan con base a la utilización de tecnologías que los miden y optimizan; para que esto influya en mejorar la calidad final de los productos y su entrega al consumidor. Existiendo la necesidad de renovar sus equipos de producción para poder ser más competitiva, en cuanto a estos tiempos de entrega para la venta; comparada con sus pares que poseen infraestructuras e instalaciones renovadas y que les permiten llevar a cabo procesos más organizados frente al proceso productivo.

Por el alcance del presupuesto o la decisión de afrontar los retos y riesgos de la industria y sumado al acceso al crédito; se deberá hacer una planificación estratégica con miras al endeudamiento y el manejo de estos créditos o fondos de capital para la consecución de la maquinaria y equipo, actual y por adquirir para hacer frente a la proyección de la producción esperada.

5.5. Variables competitivas

Donde se podrá analizar a la empresa y su posicionamiento en el mercado, en su entorno, a nivel local y de ciudad; conocer que tan competitiva puede ser en relación con las demás del sector, según su capacidad operativa, los productos que ofrece y podría ofrecer, que tanto le

puede afectar los negocios de la misma índole que funcionan en el área de influencia, como puede producción buscar ser más competitiva desde los precios, costos, ubicación, servicio y distribución. Si bien a estos días, presta sus servicios constantemente en el sector, que podrá pasar que le afecte o le beneficie de la situación actual con respecto de la sanidad y forma de comercialización que debió adoptar por la contingencia y como se refleja en su crecimiento y poder adquisitivo con miras al crecimiento.

Puesto que el mercado obtiene excelente oferta en materia prima e insumos; existe alta competitividad en calidad y variedad, tanto de marca como de insumos y materias para la producción de la industria (Harinera del Valle, Harinera Nariño, Harinera Farallones, Fleischmann Colombia, etc.). También juega un papel importante los nuevos productos sustitutos que llegan al mercado, los libres de gluten, edulcorantes, las grasas vegetales, las Harinas de arroz, o en otro caso las líneas de producción saludable o FIT mencionadas.

Reconocida en la ciudad (Maxi pan, Pan Tolima, ocupando lugares importantes y con reconocimiento de producto en cuanto al mercado de panadería y pastelería. Número de negocios que operan (presencia en el mercado), número de empleados, capacidad operativa, horarios, turnos, ventas, productos, etc.

Las materias primas, según el comportamiento del mercado, en el contexto de un crecimiento rentable continuo (Investing.com; mercado de materias primas; tiempo real), brindan una gran posibilidad de negociación de productos y precios favorables; esta favorabilidad se refleja en la entrada e importe de estas, desde destinos como Ecuador, Brasil, Argentina, Chile y Estados Unidos, lo que favorece los costos totales y aún más permite la entrada de nuevos productos que suponen mejor calidad para la transformación, como es el caso de la Harina de Arroz que tiene auge en la producción más limpia y destinada a los mercados sensibles al gluten;

donde vemos a nuestro país posicionarse con la capacidad para suplir la demanda nacional(fuente: SICEX Promoting Global Trade; plataforma inteligencia de mercados). Todo esto soportado en la gestión que realiza el Ministerio Nacional de Agricultura (Min Agricultura) para la gestión tanto nacional como internacional en materia arancelaria y Tratados de Libre Comercio, como el ejercido con los Estados Unidos Mexicanos, que le permiten la exportación de la materia prima en cuestión, con aranceles del 0% y que en términos globales, fija estos aranceles para el período comprendido entre 2020-2021 y para estas exportaciones (Resolución No. 00182 del 31 de julio de 2020, Anexo 4 Artículo 5-04 Bis Sección B, del Decreto No. 2676 de 2011, modificado por el Decreto No. 0015 de 2012”); lo que logra favorecer el mercado y brindar poder de negociación con los proveedores, aunque en términos macro esto parecería de poca relevancia, logra influir en el mercado local aunque a menor escala.

Aunque fuertes, las barreras de entrada al mercado, no se representan en Monopolios, pero si en cuanto a la disposición de los recursos de inversión; por lo que se deberá disponer de un músculo financiero amplio y fuerte para acceder a la compra de maquinaria necesaria para la fabricación del pan y de alimentos en grandes cantidades; así como lo evidencia la información comparativa de la maquinaria que se desea adquirir y la existente, haciendo una proyección con lo esperado ante el cambio y lo registrado frente a la producción que actualmente tiene la empresa.

6. Matriz análisis interno y externo - DOFA

Teniendo claridad en cuanto a que nos significa un riesgo y que factores juegan a favor de esta organización, podremos proceder a plantear entonces un modelo de direccionamiento que vaya acorde a los objetivos y la visión que se tiene de la empresa en el corto mediano y también al largo plazo; que lleve al cumplimiento de sus estimados en todas las áreas de trabajo. Esto se traduce en las estrategias que devienen del análisis y cruce de cada una de las fortalezas y amenazas, y de las debilidades y sus oportunidades aprovechables.

MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (DOFA)

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS 1. Fidelización de clientes que valoran los productos 2. Uso alternativo de materias primas e insumos variados del mercado 3. Personalización de la atención que trasmite confianza en la empresa y los productos	DEBILIDADES 1. No cuenta con una línea de distribución para cubrir la demanda creciente 2. Falta de capacitación para la especialización del personal 3. Falta de capacidad para innovación de la producción
FACTORES EXTERNOS	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FA
OPORTUNIDADES 1. Identificar sus productos estrella y vaca 2. Apoyo para las empresas por medio de ofertas laborales, capacitación y acompañamiento para inversión 3. Nuevos insumos y materias primas para la innovación en producción	<p>D8-O9. Trabajar en la conformación de un equipo de distribución propio de la panadería para crear rutas de comercio en el municipio.</p> <p>D5-O6. Reclutar personal especializado en cada área de trabajo para lograr alcanzar la mayor productividad posible que beneficie a la empresa.</p>	<p>F9-A7. Realizar una campaña de comunicación agresiva tratando de llegar de la mejor manera a los segmentos establecidos que motivará el consumo del producto, servicio y el posicionamiento deseado.</p> <p>F7-A2. Buscar atraer a nuevos clientes y a los de la competencia con el objetivo de que opten por nuestra marca o cambien de ella.</p>
AMENAZAS 1. Precios definidos mayormente por los competidores 2. La cultura fitness y otras opciones alimenticias 3. Panaderías y pastelerías más pequeñas en el sector que ofrezcan los mismos productos a precios más bajos o con valor agregado en la compra	<p>D9-O7. Encontrar nuevos proveedores que puedan abastecer de materias primas de calidad para poder ofrecer un producto terminado de excelente calidad.</p>	<p>F10-A10. Trabajar con vendedores independientes con un precio del producto aceptable donde ellos también puedan obtener ganancias con la venta de nuestros productos</p>

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PANADERÍA PUNTO SABOR

EMPRESA	Punto Sabor			Maxi Pan		Pan Tolima	
	PESO	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	PUNTAJE
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
ATENCIÓN AL CLIENTE	0,2	3	0,6	4	0,8	2	0,4
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
VARIEDAD DE PRODUCTOS	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
DISEÑO DEL LOCAL	0,1	2	0,2	3	0,3	4	0,4
COBERTURA	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
PRECIOS	0,1	3	0,3	2	0,2	1	0,1
PUBLICIDAD	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3
			2,7		3,6		2,9

7. Matriz de perfil competitivo

(Factores Críticos)

Análisis

En la aplicación de esta herramienta de análisis administrativo, podremos identificar los factores críticos que contribuyen a buscar una mejora en la forma en que los competidores, el cliente y la misma organización perciben el negocio y su entorno; y desde esta construcción de conceptos, complementar el diagnóstico y generar el direccionamiento que, en la implementación, consiga cumplir los objetivos propuestos en el proyecto y los propios de la empresa. Para este análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de la panadería Punto sabor se tuvieron en cuenta 8 factores críticos de éxito que son:

✓ Participación del mercado:

La participación de mercado es importante para determinar el éxito o no de la empresa, y además nos permite ver que tanto se está impactando de forma efectiva y oportuna, y conocer que tanto recuerdan la marca los consumidores, en cuanto a productos elaborados y comercializados por la empresa.

En este caso, se observa que la empresa no logra aún un notorio liderazgo de mercado, debido principalmente a su corta trayectoria y al posicionamiento de marca aun débil; trabajo que las dos empresas comparadas han realizado con minucia, ya que la panadería y pastelería MAXIPAN ha logrado el reconocimiento en el sector, conservando la trayectoria de sus XX años de experiencia en el mercado, gracias a su amplia línea de productos, a los servicios adicionales que presta en cada sector en que tiene presencia y participación, tales como: Servicio de Comedor o consumo a la mesa, entrega para llevar y lo más reciente, el servicio a domicilio,

implementado por la situación actual de salubridad general y confinamiento. Caso similar a su par, Pan Tolima; por su extensión operativa. Estos dos participantes, Maxi Pan con 2 establecimientos o puntos de venta en la ciudad, y Pan Tolima con 5, ofrecen servucción a sus clientes con instalaciones adecuadas para la atención y que brindan sensación de comodidad, que hace que exista un vínculo preferente a la hora de escoger.

Igual influencia ejerce, la ubicación que estos negocios han conseguido, y aunque Punto Sabor no está en una mala ubicación; en sí, la preferencia en repetidas ocasiones de los consumidores, se centra en este punto en particular; por lo que se debe pensar en entrar a competir con dirección en el posicionamiento de los productos por calidad y sabor; así empezar a caminar hacia el posicionamiento por la atención al público en sus instalaciones; pues cuando los productos logran entrar en la recordación del consumidor, este busca el cómo adquirirlos siempre.

Conscientes de que aun Punto Sabor con sus 5 años de trayectoria, aún está en la construcción de su mercado, plaza, y además de sus productos; es una empresa que ha logrado ganar espacio en la competencia de prevalecer en la manufactura de los productos que también pueden.

✓ **Atención al cliente:**

Uno de los factores más influyentes, teniendo en cuenta que los productos comercializados son de relativa homogeneidad (panadería), es la búsqueda de una atención agradable que incentive la recompra y por esto es uno de los fuertes de la empresa; sin embargo se resalta que, dado el espacio reducido del local y el punto de venta, no se ha podido lograr el nivel de la empresa que al momento lidera el mercado, que es Maxi Pan, aun así, se ha logrado reconocimiento por buena atención y por la disposición para mantener la satisfacción del cliente.

Con la proyección hacia implementar las adecuaciones que le permitan una atención en el punto de venta; con la instalación de servicio de comedor con productos preparados y servidos a la mesa; la inclusión de productos de panadería y repostería artesanal, línea de productos fitness y pastelería más variada y preparada; esta organización, pretende impulsar más las ventas, basados en la mejora de la calidad y cantidad de los productos que comercializa.

En todo este proceso de cuidado en la selección, consigue la retribución, al poder equiparar los productos que expende y materializar este cuidadoso proceso, en la consecución de la satisfacción en la comercialización, pues cada vez hace más evidente la rotación de los productos; que lleva a la empresa a seguir cuidando estos procesos, y en la búsqueda de mejorar los rendimientos.

✓ **Calidad de los productos:**

Para todos los procesos de la organización, se busca guarda la homogeneidad de los productos y el rendimiento de las materias primas al máximo; no por esto se ve reducida la calidad, aunque también, es de gran importancia mantener un producto fresco, de buen olor y buena textura; que los alimentos estén a temperaturas adecuadas; que sean productos atractivos a los sentidos y que los tiempos de entrega sean apropiados a las necesidades de los clientes.

En esto la empresa hace las cosas bien; preocupada por mantener los estándares en la producción, cuidando que las materias primas y los insumos mantengan la rigurosidad en la rotación y con la revisión a minucia de las fechas de caducidad y duración para que no afecten el producto terminado.

Esto obtenido de escoger los proveedores y sus productos, analizando siempre que se conserven los estándares de calidad, con precios favorables que no reflejen alzas en el precio final, que ofrezcan cada vez productos más confiables para el consumo humano, y que

contribuyan cada vez más en aportar beneficios para el cuidado de la salud; que también es uno de los intereses que persigue la empresa; por ello estudia y escoge los productos que integra en las compras que realiza de las materias primas e insumos para la transformación hacia el producto que comercializa.

✓ **Variedad de los productos:**

Es de gran importancia en la actualidad disponer de más de línea de productos; por ello la panadería, al igual que la competencia, ofrece el servicio de restaurante y de pastelería que están en el mismo sector comercial que compete a la producción y comercialización de alimentos, pero adicionalmente en cada una de las unidades de negocio también es necesario poder ofrecer a los consumidores más líneas de consumo. Por ello, hay diferentes menús en el restaurante, como también hay oferta amplia en la línea de panadería y de pasteles con diversidad en diseños y sabores; a pesar de que hasta el momento no se ha expandido en líneas de producción nuevas y más propuesta de comercialización, la aceptación que ha logrado de la oferta es la que le brinda la posición de mercado que sostiene.

Aun así, las proyecciones están fijadas en poder ampliar la producción hacia líneas mejoradas, innovadoras y que signifiquen atraer nuevos compradores, conquistar nuevos mercados y posicionar por medio de la ampliación de la cobertura productiva, muchos más productos.

✓ **Diseño y ubicación del local:**

El espacio del que se dispone y la distribución del mismo permite incentivar la elección de la marca sobre otras, como también es necesario comprender que el consumidor está en la búsqueda de un lugar cómodo, limpio y agradable a la vista; sin embargo, la panadería Punto Sabor, cuenta con un espacio bastante reducido, lo cual influencia en gran medida la elección del

consumidor hacia su competencia, en este caso, aunque la panadería es la de menor espacio para la atención de público, aprovecha su ventaja y es su ubicación en el sector, dado que las otras dos panaderías de comparación se encuentran a aproximadamente a 10 minutos de la misma y en si del sector de operación, pero es cierto que el poco espacio con el que se cuenta y la poca adecuación del mismo, ha limitado el crecimiento en ventas y una mayor participación de mercado.

✓ **Cobertura:**

La panadería tiene una posición estratégica, lo que le beneficia para una distribución de sus productos y le permite poder hacer domicilios, ganando así más cobertura, desafortunadamente por su capacidad productiva y en mayoría, por su musculo financiero, MAXIPAN y Pan Tolima cuentan con mayor y mejor infraestructura para dar mucha más cobertura de mercado, y adicionalmente, el posicionamiento de marca les permite a las dos empresas, obtener la superioridad al respecto de Punto Sabor.

Pese a todo esto, la cobertura que tiene la empresa en la zona de influencia que maneja, está en continuo crecimiento y se mantiene en el tiempo, buscando siempre la mejora en los procesos y la atención.

✓ **PRECIOS:**

Dado que su alta producción le permite poder mantener un precio bajo con respecto a la industria, y que este es un mercado altamente elástico, Punto Sabor se ha beneficiado en crecimiento de negocio; sin embargo, es necesario recordar que existen otras empresas que manejan precios aún más bajos, pero sus negocios no se centran en la atención al cliente final sino a la distribución a través de intermediarios (se vende a tiendas o a otras panaderías) y esto

hace que sus precios sean menores, lo cual conlleva a una desviación de clientela hacia este tipo de negocios.

Panadería

BUÑUELOS	\$ 500
PAN MANTEQUILLA	\$ 300
PANES DE DULCE	\$ 300
OJALDRAS	\$ 500
PANDEBONOS	\$ 500
PAN ALIÑADO	\$ 300

Cafetería

ALMUERZOS	\$ 6.000
DESAYUNOS	\$ 4.000
PAPAS RELLENAS	\$ 2.000
EMPANADAS	\$ 1.000
ABORRAJADOS	\$ 1.500

Lácteos

AVENAS	\$ 2.000
KUMIS	\$ 2.000
YOGURTH	\$ 2.000
QUESOS	\$ 2.500
	\$ 1.000
	\$ 1.900
LECHES	\$ 3.000

Bebidas

JUGOS	\$ 3.000
GASEOSAS	\$ 4.000
	\$ 2.000
	\$ 6.000
CERVEZA	\$ 2.500
ENERGIZANTES	\$ 2.000
AGUAS	\$ 1.000

Pastelería

POSTRES	\$ 5.000
TORTAS 1 LIBRA	\$ 18.000
GALLETERIA	\$ 500

✓ Publicidad:

Siendo el tema más álgido para la empresa en el momento; pues no se cuenta con capacidad de inversión, sus destinaciones de presupuesto se centran principalmente en la producción, con un margen no muy amplio en la utilidad.

Se estudia la posibilidad de inversión externa (acceso al crédito o financiación) para poder realizar los cambios necesarios y que están propuestos; aun para esto, se debe de analizar con rigurosidad, las posibilidades del endeudamiento, la capacidad de pago presente y a futuro, y demás; y en ese orden de ideas planear las estrategias publicitarias necesarias, que colaboren para la proyección de mercado, la misma comercialización y el posicionamiento de los productos y la marca.

8. ANÁLISIS DE FUERZAS COMPETITIVAS

(Análisis perspectiva: 5 fuerzas de Porter)

✓ **Amenaza de nuevos competidores** – (potenciales entrantes):

Economías de escala: existe una barrera de entrada alta, dado que generalmente estos poseen entre uno o cinco locales de venta, por lo que dependerá de la buena gestión de las materias primas, gastos, activos, etc. el que puedan permitir tener estructuras de costos eficientes.

Experiencias y curvas de aprendizaje: Existe una alta barrera de entrada, dado que los negocios de panadería/pastelería generalmente son empresas que llevan más de 10 años de experiencia, los cuales han perfeccionado sus recetas y procesos a través del tiempo, adecuándose a los gustos de los clientes, y mejorando sus procesos productivos.

Diferenciación de producto: Existe una alta barrera de entrada, al no existir identificación fuerte de marca en los panes gourmet, donde este segmento se encuentra en un nicho especializado, del cual existe poco conocimiento del consumidor promedio, pero que es un mercado que va creciendo y que poco a poco va tomando fuerza.

Requerimientos de Capital: Existen altas barreras de entrada por capital de inversión, dado que los recursos necesarios para colocar una panadería, no son accesibles para pequeños empresarios; además y según el DANE, los emprendimientos como estos empiezan desde la escasez o con los ahorros propios (en general un 61,2%), los créditos bancarios reportados para estos fines solo alcanzan un 9,4% y los que acuden a prestamistas están por el 2,7% (datos generales de emprendimientos en Colombia); adicional a estos datos, se reporta solo un 18,7% de negocios como estos (micro negocios y emprendimientos) que acudieron a un préstamo bancario para empezar, remodelar, expandir y/o capitalizarse. Además, por el tipo de mercado, la maquinaria no es específica, dando lugar a la reventa de los activos que se hayan adquirido, por

lo que se podría decir que no existen barreras en el mercado y en este sentido, que impidan la adquisición libre o de igual forma, la venta de equipos y maquinaria de este tipo. Por lo que, sin estas restricciones, tampoco influenciaran para la compra, aunque si, en alguna medida, para el monto de capital que se requiera.

Acceso a canales de distribución: Se considera que existe una baja barrera en esta variable, pues existen canales de distribución ya establecidos y adicionalmente no es necesaria una especialización del servicio.

Por lo tanto, podemos decir que, en cuanto a los nuevos competidores (potenciales entrantes), existen bajas barreras de entrada.

✓ **Rivalidad entre compañías existentes**

Número de competidores: Existe una barrera media, dado que es una industria altamente atomizada, existiendo pocos competidores dentro de esta industria.

Crecimiento de la industria: El crecimiento per cápita del pan en los últimos 10 años, ha tenido un aumento de 3,6%, donde se estima que éste se mantendrá en el largo plazo. Lo que implica que existe una baja barrera de entrada dado que el crecimiento es sostenido, y se considera un bien de consumo de alta necesidad.

Costos fijos de almacenaje: Baja rivalidad entre los competidores, dado que los costos fijos de producción son estables con tendencia baja. La industria panificadora tiene pocos costos de almacenaje, dado al corto tiempo de almacenamiento y alto porcentaje de rotación del producto.

Diferenciación y costos de cambio: Existe muy poca diferenciación, y en cuanto a los costos de cambio para los consumidores, la industria del pan es estable; ahora, en consideración

a los productos gourmet (pan artesanal y producción fitness, no se perciben estos productos como unos genéricos.

Barreras de salida: Existen bajas barreras de salida, dado que los activos no son especializados, por lo que es fácil generar la reventa dentro de la industria.

Por otro lado, no existen interrelaciones estratégicas con otras empresas, ni restricciones gubernamentales, ni sociales, por lo que esta independencia genera la facilidad de salir de la industria sin problemas.

Entonces, podríamos concluir que, existe mediana rivalidad entre los competidores presentes en el mercado.

✓ **Sustitutos**

Existe un alto poder de los sustitutos, el mercado que compete a la elaboración de panes gourmet, como lo son los cereales, las arepas y panes integrales que se venden en supermercados y son de fácil consecución. Otros productos sustitutos serían las galletas de soda, galletas de arroz, que no observan pérdidas, y que generen un impacto negativo en los beneficios de esta industria.

Bajos costos de cambio: dado que a los consumidores no les representa gran costo el cambiarse de un producto a otro.

Aquí entonces, existiría un poder medio de influencia de los productos sustitutos.

✓ **Poder de negociación de los compradores**

Concentración de compradores: Baja concentración de los consumidores, los cuales compran pequeños volúmenes, por lo que su poder de negociación es bajo.

Fracción de los ingresos: El gasto por el consumo de pan es bajo respecto al ingreso del hogar, siendo un 5,14% en los hogares más pobres, y de 0,56% en los hogares más ricos (fuente: INE:

Encuesta de Presupuestos Familiares), por lo que se concluye que los compradores tienen poco poder.

Productos estándar o no diferenciados: Alto poder de los compradores, dado que estos tienen la decisión de compra, la cual muchas veces prioriza la instancia de compra más que la calidad y variedad del producto.

Por lo tanto, se concluye que existe un poder medio de los compradores.

✓ **Poder de negociación de los proveedores**

Los dos principales proveedores son las panificadoras y los productores de harina y levaduras. Las panificadoras son empresas que prestan servicios de manufactura de pan para empresas de panadería.

Concentración de los proveedores: Las panificadoras tienen un alto poder dado que sus clientes, panaderías, son fragmentados por lo que negocian en forma independiente. La principal materia prima de la industria es la harina, la cual basa sus precios en base a los precios del trigo. A esto se suma que existe gran cantidad de proveedores poco organizados. De esta manera, podemos concluir que existe un bajo poder de los proveedores en este punto.

Importancia de la industria como proveedor: Las panificadoras tienen un bajo poder de negociación, dado que no existen costos de cambios elevados, donde ellos ofrecen servicios similares entre las diferentes panificadoras. La harina provee a la industria de alimentos y cereales, salmonea y panificadora, donde esta última representa su cliente más relevante, por lo que, en este sentido, los proveedores tienen un bajo poder de negociación dado que dependen de la industria del pan para sus ventas.

Amenaza de integración hacia adelante: Existe una baja probabilidad de integración hacia delante de los productores de trigo y/o harina, debido al poco incentivo económico que representa el desarrollo y comercialización de productos de pan/pasteles.

El poder de los proveedores frente a este mercado, podemos catalogarlo como de influencia media.

9. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DIRECCIONAMIENTO

Siguiendo entonces con los lineamientos planteados en el desarrollo de todo el trabajo investigativo realizado y tomando en cuenta lo analizado tanto interna como externamente sobre la situación actual de la empresa y su entorno; se buscó seguir los objetivos propuestos por los investigadores y los que se ha fijado la empresa con su estructura organizacional; por lo que desde esta posición, llevar a cabo la misión con eficiencia y eficacia, guiará a la empresa a integrar las metas, políticas y el plan de acción para la consecución de estos objetivos conjuntos concordantes con el manejo e inversión de los recursos, formulando e implementando este plan, motivando y capacitando a sus colaboradores para conseguir la proyección del corto, mediano y largo plazo, que le permita obtener el giro suficiente y eficiente de la fuerza de trabajo que con un buen liderazgo, conlleve a la organización a alcanzar el éxito empresarial, el posicionamiento y la diferenciación de mercado.

PLAN DE ACCIÓN PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	META	RESPONSABLE
<p>1. Posicionar a la panadería Punto Sabor en el mercado del municipio de Popayán por la calidad de sus productos y su atención al cliente.</p>	<p>1. Identificar las características y necesidades de los clientes mediante una investigación de mercadeo.</p> <p>2. Mejorar los procesos de producción estandarizando las recetas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una investigación de mercado al año ✓ Estandarizar las recetas por cada línea de producto (3 recetas por año) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeison Eliecer Duque.
<p>2. Ampliar la cobertura del mercado de la Panadería y Pastelería Punto Sabor en la ciudad de Popayán.</p>	<p>1. Crear nuevos puntos de venta en la ciudad de Popayán.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear 2 puntos de venta. ✓ Un punto de venta en los próximos dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeison Eliecer Duque.
<p>3. Innovar en maquinaria y equipo para ofrecer mejores productos.</p>	<p>1. Solicitar crédito con bancos de microcrédito para adquirir préstamos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprar un horno para pan. ✓ Comprar amasadora de pan. ✓ Comprar cámara de fermentación. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeison Eliecer Duque.
<p>4. Establecer estrategias que permitan consolidar el crecimiento de la panadería Punto Sabor en el mercado del municipio.</p>	<p>1. Realizar campañas que resalten la diferenciación del producto, calidad y servicio. (marketing e información).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participar en congresos gastronómicos una vez por año. ✓ Crear la página web de la panadería Punto Sabor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Yeison Eliecer Duque.

<p>5. Desarrollar e innovar los productos acordes con la tendencia del consumidor.</p>	<p>1. Crear una nueva línea de productos funcionales. 2. Innovar los productos actuales.</p>	<p>✓ Contar con un chef propio de la empresa.</p>	<p>✓ Yeison Eliecer Duque.</p>
<p>6. Ampliar la cobertura para dar a conocer nuestras líneas de producto.</p>	<p>1. Ofrecer a las tiendas de barrio el servicio de pan pre empacado para llegar a los barrios más distantes del municipio.</p>	<p>✓ Contar con al menos dos domiciliarios. ✓ Contar con vendedores tienda a tienda.</p>	<p>✓ Yeison Eliecer Duque.</p>
<p>7. Mejorar el poder de negociación con los proveedores.</p>	<p>1. Conseguir proveedores alternos.</p>	<p>✓ Estructurar una base de datos de proveedores y productos especializados. ✓ Contactar posibles proveedores. ✓ Crear guía con lineamientos de negociación.</p>	<p>✓ Yeison Eliecer Duque.</p>

CONCLUSIONES

Esta organización cuenta con todas las oportunidades para un excelente crecimiento de mercado y productos; puesto que mantienen un excelente posicionamiento en la zona de influencia y distribución; por lo que le urge la aplicación de las propuestas de direccionamiento generada de la anterior investigación y que le posibilita mantenerse y avanzar positivamente en cualquier plazo que fije para su expansión y diversificación.

Cuando las PYMES implementan administraciones informales, el manejo de los procesos se torna inadecuado, situación que termina por influir en su productividad, calidad y producto o servicio final.

El análisis de la industria a través del modelo de las 5 Fuerzas de PORTER, que se consideran relevante al caso, indica que es una industria atractiva. Los factores que apoyan este análisis están dados porque:

1. Cuenta con productos de alto consumo, donde la demanda se mantiene en forma regular durante el año.
2. Es un mercado constante y tendiente a crecer.
3. Existen posibilidades de mejora en procesos productivos y de gestión en concurso de alianzas estratégicas.
4. El poder intermedio de negociación de los proveedores, frente a la industria, dado del factor de concentración del mercado.

RECOMENDACIONES

Considerar estrategias simuladas a las de sus competidores, que le lleven a ganar más mercado y posicionamiento; en cumplimiento de las normas y prácticas de su manufactura, cuidando su revés legal y comercial, que le aseguren el mantenimiento de la calidad.

Ser constante en la elaboración de los informes semanales, mensuales, trimestrales y anuales; tanto para sus rendimientos como para todos los procesos; con el fin de dar seguimiento y hacer análisis de su comportamiento, encaminados a conocer sus cambios, sus progresos y el estado de aplicación de las estrategias sugeridas como herramienta de ejecución.

Participación activa en los eventos que encuentre a nivel local, y en general, para conocer las tendencias alimenticias y los nuevos productos que ofrece la competencia, actividades que le permitirán dirigir sus procesos de innovación, de forma permanente y de acuerdo a las necesidades del mercado.

ANEXOS

Anexo 1. Horno de panadería



Anexo 2. Horno control de temperatura



Anexo 3. Cocina



Anexo 4. Estación para reposar la masa



Anexo 5. Gramera



Anexo 6. Fachada panadería Punto Sabor



Anexo 7.

**FORMATO DE ENCUESTA AL SEÑOR YEISON ELIECER DUQUE GERENTE DE LA
PANADERÍA Y PASTELERIA PUNTO SABOR “MARIA OCCIDENTE”.**

1. ¿Cuántos años lleva de creada la panadería?

2. ¿Cómo nace la idea de crear su propia empresa?

3. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa en este momento?

4. ¿Cuántas líneas de producto tiene la panadería Punto Sabor?

5. ¿Los productos de su empresa tienen un carácter distintivo, o son corrientes?

6. ¿Responde la calidad de sus productos a los deseos de sus clientes?

7. ¿Maneja algún tipo de lineamiento de mejora en sus productos y servicios?

8. ¿Ha pensado usted en alguna estrategia que le permita ser más competitivo en el mercado?

9. ¿Mantiene un inventario a nivel satisfactorio que supla las necesidades de la empresa?

10. ¿Cuáles son sus principales competidores en el mercado?

11. ¿Considera que su panadería puede hacer frente a la competencia?

12. ¿Cree usted que los precios de sus productos son razonables para el cliente?

13. ¿Los precios de sus productos se basan en los costes de producción o en los de sus competidores?

14. ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción de sus clientes?

15. ¿Cuenta con un organigrama funcional en el que detalle las funciones y responsabilidades sus colaboradores?

16. ¿El local de su empresa es apropiado respecto al trabajo y piensa expandir su negocio?

17. ¿Cuenta su empresa con procedimientos escritos al detalle para cada función del colaborador?

18. ¿El talento humano que contrata es acorde y especializado para desempeñar cada cargo y función?

19. ¿Con cuántos proveedores cuenta su empresa en cuanto a materias primas para la elaboración de sus productos?

20. ¿Existe una política definida para las compras adecuadas de materias primas y costos de operación?

21. ¿Tiene gastos financieros excesivos?

22. ¿Cuál es la rentabilidad de su empresa?

23. ¿Se siente satisfecho con la gestión y el manejo que le ha dado a su empresa?

24. ¿Ha pensado invertir capital para remodelar sus instalaciones, su maquinaria y equipo de trabajo?

REFERENCIAS

Cámara de Comercio del Cauca (2021). Creación de empresas aumentó 2,9% en el tercer trimestre de 2020.

<https://www.cccauca.org.co/actualidad/noticias/creacion-de-empresas-aumento-29-en-el-tercer-trimestre-de-2020>

Confecamaras (2018). Nuevos hallazgos de la supervivencia y crecimiento de las empresas en Colombia.

https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/2018/Cuadernos_An%C3%A1lisis_Econ%C3%B3mico/Cuaderno_demografia_empresarial/Cartilla17.pdf

Decreto 1944 de 1996. (1996)

https://www.invima.gov.co/documents/20143/441425/decreto_1944_1996.pdf/4b2f18ad-66d9-ddc8-35d4-76ab56933c34

El tiempo. (2020). El 75% de los negocios son invisibles para la DIAN y las Cámaras

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/rut-y-seguridad-social-lo-que-les-falta-a-los-micronegocios-464542>

Escuela europea de dirección y empresa. (2017) Universidad y escuela de negocios

<https://www.eude.es/blog/gestion-talentohumano/https://www.modelocurriculum.net/que-es-la-gestion-del-talento-humano.html>

INVIMA. (2019). COVID-19. Actividades esenciales en el manejo de los alimentos y bebidas ante la emergencia sanitaria.

https://www.invima.gov.co/documents/20143/349958/lineamientos-para-alimentos_covid-19.pdf/fa871888-8eee-7db1-100a-0ef2627bf064?t=1584917647691

Marketing XXI. (2020) La hoja de ruta.

<https://www.marketing-xxi.com/hoja-ruta.html>

Panata, S., Chérrez, M. y Panimboza, M. (2020). Revista científico educacional de la provincia de Granma

<file:///C:/Users/crist/Downloads/DialnetEstrategiasMetodologicasParaElManejoDeLaDisciplina-7414341.pdf>

Resolución 2674 de 2013 (2013).

<https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/604808/1962.pdf/abe38fb4-e74d-4dcc-b812-52776a9787f6>

Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) (2016). Caracterización de la agroindustria

Panificadora. Mesa sectorial de agroindustria alimentaria

https://repositorio.sena.edu.co/sitios/caracterizacion_agroindustria_panificadora/#

UNIR. ¿Cómo hacer el mapa de procesos de una panadería? (2021)

<https://www.gestionar-facil.com/mapa-de-procesos-de-una-panaderia/>

Universidad nacional de educación Enrique Guzmán y Valle. Programa de titulación (2013)

Metodología de la investigación

<http://200.48.31.93/Titulacion/2013/exposicion/SESIONMETODOLOGIA%20DE%20L%20INVESTIGACION.pdf>

