

**RESTRUCTURACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
PASTELERÍA AMDRED**

SERGIO IVÁN GACHA GARCÍA

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE INGENIERÍAS
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.**

2019

**RESTRUCTURACIÓN COMERCIAL Y ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA
PASTELERÍA AMDRED**

SERGIO IVÁN GACHA GARCÍA

**Proyecto integral de grado para optar el título de:
INGENIERO INDUSTRIAL**

Orientador:

FLORENTINO MORENO SALCEDO

Administrador de empresas

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

FACULTAD DE INGENIERÍAS

PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C.

2019

Nota de aceptación

ADM. FLORENTINO MORENO SALCEDO

ING. JAIME GERMÁN RODRIGUEZ

ECON. VICENTE CÁLAD RENDÓN

Bogotá, febrero de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE AMÉRICA

Presidente de Universidad y Rector del claustro

Dr. JAIME POSADA DÍAZ

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA PEÑA

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Ing. ANA JOSEFA HERRERA VARGAS

Decano de la Facultad de Ingenierías

Ing. JULIO CESAR FUENTES ARISMENDI

Director del Programa de Ingeniería Industrial

Ing. JULIO ANÍBAL MORENO GALINDO

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los cambios e ideas expuestos en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor.

AGRADECIMIENTOS

Este Trabajo de Grado va dedicado en agradecimiento a mi madre Yomara García Bueno y a mi padre Edgar Iván Gacha Salazar, por todo el apoyo y dedicación incondicional que han depositado durante el proceso de educación y de crecimiento personal, les doy gracias infinitas por todo el esfuerzo para lograr lo que hoy en día soy. También a mi familia y amigos que apoyaron a realizar este nuevo futuro que viene para mí.

Agradezco al profesor Florentino Moreno por su orientación y tiempo dedicado en el desarrollo de este proyecto, tanto desde su inicio hasta la culminación.

Agradezco a todos y cada uno de los docentes de la Universidad América, los cuales me brindaron su conocimiento, tiempo y dedicación en todo el proceso de la carrera, donde recibí todo conocimiento para mejorar a nivel educativo y profesional.

Gracias.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. DIAGNÓSTICO	22
1.1 ANÁLISIS PESTAL COLOMBIA	22
1.1.1 Factor político	22
1.1.2 Factor económico	23
1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)	23
1.1.2.2 Índice del Precio al Consumidor	25
1.1.3 Factor social	27
1.1.4 Factor tecnológico	29
1.1.5 Factor ambiental	30
1.1.6 Factor legal	32
1.2 ANÁLISIS PESTAL BOGOTÁ	34
1.2.1 Factor político	34
1.2.2 Factor económico	35
1.2.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)	35
1.2.2.2 Industria Manufacturera	36
1.2.3 Factor social	37
1.2.3.1 Desempleo	37
1.2.3.2 Tendencia del consumidor	38
1.2.4 Factor tecnológico	39
1.2.5 Factor ambiental	40
1.2.6 Factor legal	42
1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR	43
1.4 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR	44
1.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	45
1.5.1 Amenaza de productos sustitutos	46
1.5.2 Amenaza de nuevos entrantes	46
1.5.3 Poder de negociación de los proveedores	47
1.5.4 Poder de negociación de los clientes	48
1.5.5 Rivalidad entre competidores existentes	49
1.6 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	50
1.7 AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO	51
1.7.1 Planeación estratégica	52
1.7.2 Gestión Comercial	53
1.7.3 Gestión de Operaciones	55
1.7.4 Gestión Administrativa	56
1.7.5 Gestión Humana	58
1.7.6 Gestión Financiera	59
1.7.7 Gestión de la Calidad	60
1.7.8 Gestión Logística	62

1.7.9	Gestión empresa familiar	63
1.7.10	Análisis de resultados	64
1.8	MATRIZ DOFA	66
1.8.1	Factores externos	66
1.8.1.1	Amenazas	66
1.8.1.2	Oportunidades	67
1.8.2	Factores internos	67
1.8.2.1	Fortalezas	67
1.8.2.2	Debilidades	67
1.9	RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO	69
2.	ESTUDIO DE MERCADO	71
2.1	BARRERAS DE ENTRADA	74
2.1.1	Economías a escala	74
2.1.2	Diferenciación del producto	74
2.1.3	Inversiones de capital	75
2.1.4	Experiencia en la industria	75
2.1.5	Política gubernamental	75
2.2	SEGMENTACION DEL MERCADO	76
2.2.1	Segmentación geográfica	76
2.2.2	Segmentación demográfica	78
2.2.3	Segmentación psicográfica	80
2.2.4	Segmentación conductual	81
2.3	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	82
2.3.1	Definición de la muestra	82
2.3.2	Recolección de datos	82
2.3.3	Análisis de datos	83
2.4	ANÁLISIS DE LA DEMANDA	92
2.5	ANÁLISIS DE LA OFERTA	95
2.6	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	97
2.7	HERRAMIENTA DE LAS 5S's	100
2.7.1	Seiri	100
2.7.2	Seito	101
2.7.3	Seiso	102
2.7.4	Seiketsu	103
2.7.5	Shitsuke	104
2.8	MARKETING MIX	106
2.8.1	Estado actual	106
2.8.1.1	Imagen corporativa	106
2.8.1.2	Propuesta logo	107
2.8.1.3	Estrategia de producto	108
2.8.1.4	Propuesta estrategia de producto	108
2.8.1.5	Estrategia de precio	109
2.8.1.6	Propuesta estrategia de precio	110
2.8.1.7	Estrategia de plaza	110

2.8.1.8 Propuesta estrategia de plaza	110
2.8.1.9 Estrategia de promoción	112
2.8.1.10 Propuesta estrategia de promoción	112
2.9 COSTOS Y GASTOS ESTUDIO DE MERCADO	113
3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	115
3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	115
3.1.1 Misión	115
3.1.2 Visión	116
3.1.3 Valores corporativos	116
3.1.4 Objetivos	117
3.1.5 Metas	117
3.1.6 Estrategias	118
3.1.7 Políticas	120
3.1.7.1 Políticas de ventas	120
3.1.7.2 Políticas de gestión humana	120
3.1.7.3 Políticas de proveedores	120
3.1.7.4 Políticas de calidad	121
3.1.7.5 Políticas ambientales	121
3.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	122
3.2.1 Organigrama	122
3.2.2 Manuales de funciones	124
3.3 PLANIFICACIÓN DEL RRHH	125
3.3.1 Reclutamiento	125
3.3.2 Selección	128
3.3.3 Contratación	129
3.3.4 Capacitación y desarrollo	130
3.4 ESTUDIO DE SALARIOS	133
3.4.1 Método de asignación salarial por puntos	133
3.4.2 Base puntual por cantidad de cargos	133
3.4.3 Clasificación de cada factor	134
3.4.4 Determinación de los grados de los factores	136
3.4.5 Calificación de los cargos	142
3.4.6 Propuesta de ajuste salarial	144
3.4.7 Proyección salarial	146
3.5 NÓMINA	147
3.6 Diagnóstico empresarial	154
3.7 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS	155
4. ESTUDIO FINANCIERO	157
4.1 FLUJO DE CAJA	157
4.1.1 Flujo de caja actual	158
4.1.2 Flujo de caja propuesto	160
4.2 INDICADORES FINANCIEROS	166
4.2.1 Tasa interna de oportunidad (TIO)	166

4.2.2 Valor presente neto (VPN)	166
4.2.3 Tasa interna de retorno (TIR)	167
4.2.4 Relación beneficio costo (B/C)	167
4.3 VIABILIDAD DEL PROYECTO	168
5. CONCLUSIONES	169
6. RECOMENDACIONES	171
BIBLIOGRAFÍA	172
ANEXOS	175

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Crecimiento del PIB Colombia (2008-2018 primer trimestre)	24
Tabla 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad colombiana primer trimestre de 2018	24
Tabla 3. IPC Colombia (2016 – 2018)	25
Tabla 4. Variación y contribución mensual por grupos de gasto (Resultados IPC mes de junio 2018)	26
Tabla 5. Variación porcentual del PIB de Bogotá D.C. (Según grandes ramas de actividad económica)	36
Tabla 6. Valor agregado Industrias Manufactureras Bogotá D.C.	37
Tabla 7. Planeación estratégica empresa AMDRED	52
Tabla 8. Gestión comercial de la empresa AMDRED	54
Tabla 9. Gestión de operaciones de la empresa AMDRED	55
Tabla 10. Gestión administrativa de la empresa AMDRED	56
Tabla 11. Gestión humana de la empresa AMDRED	58
Tabla 12. Gestión financiera de la empresa AMDRED	59
Tabla 13. Gestión de la calidad de la empresa AMDRED	61
Tabla 14. Gestión logística de la empresa AMDRED	62
Tabla 15. Empresa de familia de la empresa AMDRED	63
Tabla 16. Resultado autodiagnóstico empresarial de la empresa AMDRED	65
Tabla 17. Ventas totales a clientes corporativos (periodo ene – sep) en el 2018 en COP	73
Tabla 18. Antigüedad de los clientes de la empresa AMDRED	83
Tabla 19. Medios de comunicación con los cuales se dio a conocer la empresa AMDRED	84
Tabla 20. Factores por los cuales los clientes eligen a la empresa AMDRED	85
Tabla 21. Frecuencia de requerimiento necesario de productos ofrecidos por la empresa AMDRED	86
Tabla 22. Tipos de productos más demandados por los clientes de la empresa AMDRED	87
Tabla 23. Tipos de productos adquiridos por los clientes de la empresa AMDRED	88
Tabla 24. Grado de satisfacción en cuanto a la calidad de los productos que ofrece la empresa AMDRED	89
Tabla 25. Grado de satisfacción en tiempos de entrega a los pedidos realizados por los clientes de la empresa AMDRED	90
Tabla 26. Grado de satisfacción en cuanto a atención al cliente ofrecido por la empresa AMDRED	91
Tabla 27. Datos históricos de ventas en unidades de la empresa AMDRED	93
Tabla 28. Proyección de la demanda por años de la empresa AMDRED	94

Tabla 29. Proyección de demanda de productos más demandados de la empresa AMDRED	94
Tabla 30. Número de unidades vendidas por año	95
Tabla 31. Proyección de oferta en unidades apoyado por el IPC	96
Tabla 32. Proyección de la oferta en unidades más demandadas apoyado por el IPC	96
Tabla 33. Escala de calificación de los factores críticos de éxito	98
Tabla 34. Matriz de perfil competitivo para la empresa AMDRED	99
Tabla 35. Escala de calificación de las 5's	100
Tabla 36. Evaluación Seiri en la Pastelería AMDRED	100
Tabla 37. Evaluación Seito en la Pastelería AMDRED	101
Tabla 38. Evaluación Seiso en la Pastelería AMDRED	102
Tabla 39. Evaluación Seiketsu en la Pastelería AMDRED	103
Tabla 40. Evaluación Shitsuke en la Pastelería AMDRED	104
Tabla 41. Resumen 5's	105
Tabla 42. Precio de venta por tipo de cliente de la empresa AMDRED	109
Tabla 43. Presupuesto de marketing mix en la empresa AMDRED	114
Tabla 44. Base puntual por cargos	133
Tabla 45. Parámetros de ponderación	134
Tabla 46. Clasificación porcentual de factores	134
Tabla 47. Factor individual (educación)	137
Tabla 48. Factor individual (experiencia)	137
Tabla 49. Factor individual (iniciativa e ingenio)	137
Tabla 50. Factor individual (manejo de personal)	138
Tabla 51. Factor individual (contacto con el cliente)	138
Tabla 52. Factor individual (información confidencial)	138
Tabla 53. Factor individual (esfuerzo físico)	139
Tabla 54. Factor individual (esfuerzo mental)	139
Tabla 55. Factor individual (esfuerzo visual)	139
Tabla 56. Factor individual (riesgos laborales)	140
Tabla 57. Factor individual (ambiente de trabajo)	140
Tabla 58. Conclusión de descripción y puntos de los grados	141
Tabla 59. Calificación de los cargos	143
Tabla 60. Puntos y salarios actuales de los cargos	144
Tabla 61. Resultados de los métodos de regresión	145
Tabla 62. Salarios ajustados en pesos colombianos (COP)	146
Tabla 63. Proyección IPC	147
Tabla 64. Proyección salarial en pesos colombianos (COP)	147
Tabla 65. Conceptos a trabajar para la nómina	148
Tabla 66. Total devengado y deducido (empleado) para el año 2018 en pesos colombianos (COP)	149
Tabla 67. Aportes seguridad y aportes parafiscales (empleador) para el 2018 en pesos colombianos (COP)	150
Tabla 68. Prestaciones sociales (empleador) para el 2018 en COP	151

Tabla 69. Nómina propuesta para la Pastelería AMDRD en pesos colombianos (COP)	152
Tabla 70. Nómina actual de la Pastelería AMDRED en pesos colombianos (COP)	153
Tabla 71. Resultados Diagnóstico Empresarial	154
Tabla 72. Variación entre salario actual y salario propuesto para la Pastelería AMDRED	155
Tabla 73. Variación entre nómina actual y nómina propuesta para la Pastelería AMDRED	156
Tabla 74. Inversión de propuestas comerciales y administrativas para la empresa Pastelería AMDRED en pesos (COP)	157
Tabla 75. Índice de Precio al Consumidor proyectado del 2019 - 2023	158
Tabla 76. Flujo de caja actual de los clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED en miles de pesos (COP)	159
Tabla 77. Proyección pasteles en hojaldre seleccionados por el diagrama de Pareto en pesos colombianos (COP)	161
Tabla 78. Proyección pasteles en hojaldre seleccionados por el diagrama de Pareto en pesos colombianos (COP)	161
Tabla 79. Proyección de ingresos totales en pesos colombianos (COP)	161
Tabla 80. Proyección ventas, ingresos y costos totales de pasteles en hojaldre en pesos colombianos (COP)	162
Tabla 81. Proyección ventas, ingresos y costos totales de pasteles en hojaldre en pesos colombianos (COP)	162
Tabla 82. Ingresos y costos totales de proyección de la propuesta para la Pastelería AMDRED	163
Tabla 83. Flujo de caja actual propuesto de los clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED en miles de pesos (COP)	164
Tabla 84. Flujo neto diferencial en miles de pesos colombianos (COP)	165
Tabla 85. Calculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO)	166

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Normatividad Nacional Colombiana	31
Cuadro 2. Ley 905 de 2004 para Mipymes	32
Cuadro 3. Marco Legal Colombiano	33
Cuadro 4. Normatividad ambiental en la ciudad de Bogotá D.C.	42
Cuadro 5. Escala de calificación Cámara de Comercio	52
Cuadro 6. Productos más demandados de la empresa AMDRED	71
Cuadro 7. Empresas competidoras de la empresa AMDRED	80
Cuadro 8. Clientes actuales de la empresa AMDRED	82
Cuadro 9. Plan estratégico de la Pastelería AMDRED	119
Cuadro 10. Manual de funciones propuesto para la Pastelería AMDRED	124
Cuadro 11. Componentes del proceso de reclutamiento	127
Cuadro 12. Proceso de capacitación para la Pastelería AMDRED	130
Cuadro 13. Plan de capacitación para la Pastelería AMDRED	131

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfico 1. Variación de IPC entre el periodo julio 2017 y junio 2018	27
Gráfico 2. Tasa global de participación, ocupación y desempleo (Total nacional)	29
Gráfico 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo Marzo – Mayo (2009 – 2018)	38
Gráfico 4. Población censal Bogotá y Cundinamarca	39
Gráfico 5. Autodiagnóstico empresarial de la empresa AMDRED	66
Gráfico 6. Diagrama de Pareto sobre ventas totales del 2018	73
Gráfico 7. Porcentaje de participación de rango de antigüedad de los clientes de la empresa AMDRED	84
Gráfico 8. Porcentaje de medios de comunicación por los cuales se dio a conocer la empresa AMDRED	85
Gráfico 9. Porcentaje de factores por los cuales los clientes eligen la empresa AMDRED	86
Gráfico 10. Porcentaje de frecuencia de pedidos de los clientes de la empresa AMDRED	87
Gráfico 11. Porcentaje de tipos de productos más demandados por los clientes de la empresa AMDRED	88
Gráfico 12. Porcentaje de cantidad de productos que adquieren los clientes de la empresa AMDRED	89
Gráfico 13. Porcentaje de grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto a la calidad de los productos ofrecidos por la empresa AMDRED	90
Gráfico 14. Porcentaje de grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto a los tiempos de entrega de la empresa AMDRED	91
Gráfico 15. Porcentaje de satisfacción en la atención al cliente ofrecida por la empresa AMDRED	92
Gráfico 16. Unidades vendidas por periodos (trimestres)	93
Gráfico 17. Unidades vendidas por comercialización de pasteles por año	95
Gráfico 18. Resumen 5'S de la Panadería AMDRED	105
Gráfico 19. Regresión exponencial	145
Gráfico 20. Diagnóstico empresarial con propuestas implementadas	155
Gráfico 21. Flujo de caja de clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED	160
Gráfico 22. Flujo de caja de clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED	165

LISTA DE ECUACIONES

	pág.
Ecuación 1. Puntos por factor general	135
Ecuación 2. Puntos por factor individual	135
Ecuación 3. Progresión aritmética	136
Ecuación 4. Valor Presente Neto (VPN)	166
Ecuación 5. Tasa Interna de Retorno (TIR)	167
Ecuación 6. Relación beneficio costo B/C	168

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Mapa demográfico de Colombia por departamentos	77
Figura 2. Mapa demográfico de la ciudad de Bogotá D.C. por localidades	78
Figura 3. Logotipo tradicional de la Pastelería AMDRED	107
Figura 4. Propuesta logotipo de la Pastelería AMDRED	107
Figura 5. Situación geográfica de algunos clientes corporativos y de la Pastelería AMDRED en Bogotá D.C.	111

LISTA DE DIAGRAMAS

	pág.
Diagrama 1. Proceso de reclutamiento en la empresa Pastelería AMDRED	127
Diagrama 2. Propuesta proceso de selección para la Pastelería AMDRED	129

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo a. clientes corporativos actuales de la pastelería AMDRED	175
Anexo b. formato de la encuesta para los clientes de la pastelería AMDRED	178
Anexo c. cotizaciones	183
Anexo d. manual de funciones	187
Anexo e. diagnóstico empresarial con cambios propuestos	196

RESUMEN

El Trabajo de Grado desarrollado a continuación, se basa en la reestructuración comercial y administrativa en la Pastelería AMDRED, la cual es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos de panadería hechos a base de harina ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia).

Para su desarrollo utilizan fuentes de información tanto primarias como secundarias que brindan contenido relacionado con el sector, subsector y demás intereses que son de importancia para la elaboración de este, se utilizan de herramientas que apoyan el desarrollo de las propuestas y sugerencias realizadas ofreciendo un análisis que soporta el proyecto.

Para ello se utilizaron herramientas como el análisis PESTAL, el análisis de las fuerzas de Porter, la matriz DOFA, autodiagnóstico empresarial de la Cámara de Comercio, herramienta de las 5S's, marketing mix, asignación salarial por puntos e indicadores financieros, lo cual permitió reconocer los principales aspectos externos e internos que afectan al desarrollo de la empresa y apoyaron a la elaboración del presente Trabajo de Grado, dando como resultados la gestión y proyección de áreas correspondiendo a planes estratégicos que promueven el crecimiento interno y externo de la organización reflejando reconocimiento de la marca fidelizando sus clientes y dándose a conocer en el mercado con propuestas en aspectos comerciales y administrativos que llevan una inversión anual de 31'170.500 donde se incluyen proyectos de publicidad y cargos adicionales que mejoren el funcionamiento interno de la organización ofreciendo el mejor producto y servicio para los clientes de la Pastelería AMDRED.

Palabras clave: planeación, reestructuración, diagnostico, entorno, competencia, viabilidad, plan estratégico, segmentación de mercado.

INTRODUCCIÓN

AMDRED es una empresa productora y comercializadora de alimentos hechos a base de harina, la cual lleva 35 años en la industria, logrando crecer gracias a su competitividad, calidad y distribución de los productos que brinda.

Actualmente la empresa se ve enfrentada a una disminución de la demanda causada por la alta competitividad que existe en el mercado, a pesar de que se ha logrado mantener en el mercado, áreas como la comercial y administrativa se encuentran débiles, lo cual ha causado que las empresas del sector mantengan su participación y puedan generar valor agregado en sus productos y procesos para crear diferenciación en el entorno. Por esta razón, en este Trabajo de Grado se presentarán y desarrollarán una serie de propuestas que a través de la aplicación de herramientas de la Ingeniería Industrial darán direccionamiento a la Pastelería AMDRED para su estabilidad y competitividad en el mercado.

Para el desarrollo del Trabajo de Grado, se aborda una investigación enfocada al análisis del entorno interno y externo de la organización, con el fin de reconocer como es el comportamiento del sector y subsector, y también las áreas funcionales y participación actual en el mercado para llevar a cabo propuestas sobre mejoras en el área comercial, integrando herramientas de mercadotecnia para analizar a fondo el mercado de esta industria, además, se realiza un estudio administrativo se realizan propuestas para mejorar aspectos en la planeación estratégica, análisis organizacional, planificación organizacional y un estudio de salarios que permita tener claridad sobre el manejo de pagos de salarios que tiene actualmente la compañía y definir en qué cargos se deben ajustar estos. Por último, se realiza un estudio financiero donde se determinan las inversiones del proyecto, los costos y gastos que generan las propuestas para la mejora de las diferentes áreas de la empresa determinando la viabilidad del proyecto.

El objetivo general del trabajo es realizar una reestructuración comercial y administrativa de la organización, partiendo de objetivos específicos como realizar un diagnóstico del entorno interno y externo para poder determinar la situación actual de la empresa, realizar un estudio de mercados el cual determine el nivel de crecimiento del sector y la viabilidad comercial que se tiene en la empresa con los productos que ofrece actualmente para lograr una fidelización y afianzamiento con los clientes por medio de herramientas propias de la ingeniería industrial, realizar un estudio administrativo para determinar la planeación estratégica que guiará a la empresa en el alcance de sus objetivos y metas que se establecerán en el desarrollo del trabajo, y por último un estudio financiero que permitirá determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

1. DIAGNÓSTICO

Para realizar el diagnóstico, se utilizará como herramienta el análisis PESTAL para entender a fondo la situación actual del sector de elaboración de productos de panadería y comercio al por mayor de productos alimenticios, evaluando las diferentes áreas de la empresa y luego se procederá a desarrollar la matriz DOFA la cual nos permitirá determinar las estrategias que afronten las problemáticas evidenciadas en el análisis.

1.1 ANÁLISIS PESTAL COLOMBIA

Por medio de este análisis se examinarán factores externos que afectan o contribuyen al sector en el ámbito nacional, los cuales no pueden ser controlados por la empresa pero que se reflejan en el desarrollo. A continuación, se presentarán las variables que definen la situación actual del país.

1.1.1 Factor Político. El plan nacional de desarrollo 2014 – 2018 “**TODOS POR UN NUEVO PAIS**”, establece objetivos y políticas que impulsan a las empresas para generar crecimiento al sector con el fin de generar desarrollo en las regiones del país. Estas políticas están encaminadas a cumplir los siguientes objetivos, estrategias y metas:

- Incrementar la productividad de las empresas colombianas a partir de la sofisticación y diversificación del aparato productivo¹. Este objetivo es planteado con el fin de mejorar la industria en Colombia mejorando los métodos y optando por nuevos métodos para hacer más eficientes los procesos internos de las empresas.
- Contribuir al desarrollo productivo y la solución de los desafíos sociales del país a través de la ciencia, tecnología e innovación.² El desarrollo del país debe apoyarse internamente entre sí para generar evolución y así obtener crecimiento como nación e industrialización, gracias a las herramientas que día a día se dan.
- Promover las TIC como plataforma para la equidad, la educación y la competitividad.³ Se deben aprovechar aquellos apoyos que brinda el país para crecer en la industria y generar competitividad en ella, de esta manera contribuir a la sociedad y al país.

¹ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (2014 – 2018): Competitividad e infraestructura estratégicas. [En línea]: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf> [Consultado el 12 de Julio de 2018]. Pág. 109.

² *Ibíd.*, Pág.: 125.

³ *Ibíd.*, Pág.: 133.

- Promover la infraestructura y servicios de la logística y transporte para obtener la integración territorial.⁴ Se debe impulsar y exigir al gobierno un mejor sistema de infraestructura de calidad que mejoren la productividad en los procesos logísticos para un mejor desarrollo individual y colectivo.
- Consolidar el desarrollo minero-energético para la equidad regional.⁵ Se deben analizar nuevas fuentes de energía y adaptarlas al sistema que actualmente se tiene.

Para este año hay que tener en cuenta también que se realizaron las elecciones presidenciales para ejercer un nuevo gobierno en el país, por lo tanto, en el transcurso del nuevo periodo se irán modificando los objetivos que fueron propuestos y realizados por el anterior gobierno con el fin de mejorar la infraestructura de este factor.

1.1.2 Factor económico. Para este, se analizarán indicadores que determinan el crecimiento de la industria y el estado en el que se encuentra actualmente el sector en cuanto a lo económico con respecto al 2018.

1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB). Es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, además de ello, este indicador es el reflejo del nivel de competitividad de las empresas⁶.

Como se observa en la Tabla 1., el comportamiento del PIB para el año 2016 tuvo un crecimiento del 1,96%, y para el 2017 aumento un 1,8% con respecto al anterior año y en el primer trimestre del 2018 ha aumentado un 2,2%, datos tomados del DANE.

El comportamiento del Producto Interno Bruto se debe a la variación de diferentes actividades que determinan el respectivo crecimiento que se halló en el primer trimestre del año. Estas actividades son: Decrecimiento de la explotación de minas y canteras de un -9,4% debido al bajo nivel de extracción de petróleo y gas natural del año, crecimiento de parte de la agricultura y ganadería con un 7,7% y los establecimientos financieros y de seguro con un 4,4% sumado a ello los servicios sociales con un 2,2% y por último la industria manufacturera con un 0,3% que se mantiene estable.

⁴ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (2014 – 2018): Competitividad e infraestructura estratégicas. [En línea]: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf> [Consultado el 12 de Julio de 2018]. Pág.: 144.

⁵ *Ibíd.*, Pág.: 176.

⁶ PIB COLOMBIA. [En línea]: https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htmu

Tabla 1. Crecimiento del PIB Colombia (2008-2018 primer trimestre)

AÑO	CRECIMIENTO DEL PIB
2008	3,5
2009	1,7
2010	4
2011	6,6
2012	4
2013	4,7
2014	4,4
2015	3,08
2016	1,96
2017	1,8
2018 (Primer trimestre)	2,2

Fuente: BANCO MUNDIAL. Crecimiento del pib (% anual). [En línea]: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2016&locations=CO&start=2006>. Consultado el día 12 de Julio de 2018.

Tabla 2. Comportamiento del PIB por ramas de actividad colombiana primer trimestre de 2018.

Ramas de la Actividad	Variación Porcentual
Actividades financieras y de seguros	6,1
Administración pública y defensa	5,9
Actividades profesionales, científicas y técnicas	5,6
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación	4,0
Comercio al por mayor y al por menor	3,9
Información y comunicaciones	3,1
Actividades inmobiliarias	2,9
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0,6
Industrias manufactureras	-1,2
Explotación de minas y canteras	-3,6
Construcción	-8,2
Valor agregado	2,1
PIB	2,2

Fuente: Departamento Nacional de Estadística DANE. BOLETÍN TÉCNICO CUENTAS TRIMESTRALES-COLOMBIA PRODUCTO INTERNO BRUTO PIB, PRIMER TRIMESTRE 2018. Consultado el día 12 de Julio de 2018.

La Tabla 2., muestra la variación porcentual de cada actividad económica que se establece en el primer trimestre del año 2018, dónde se refleja la variación porcentual del crecimiento y decrecimiento de cada una de ellas.

1.1.2.2 Índice del Precio al Consumidor (IPC). Es una investigación estadística que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores⁷. Es necesario analizar este factor ya que nos determina lo que el cliente está buscando en su momento y de qué forma se puede mejorar el consumo en la canasta familiar independientemente del bien o servicio al cual está creciendo o decreciendo en el IPC.

Tabla 3. IPC Colombia (2016-2018)

Mes	2016	2017	2018
Enero	1,29	1,02	0,63
Febrero	1,28	1,01	0,71
Marzo	0,94	0,47	0,24
Abril	0,50	0,47	0,46
Mayo	0,51	0,23	0,25
Junio	0,48	0,11	0,15
Julio	0,52	-0,05	-0,13
Agosto	-0,32	0,14	
Septiembre	-0,05	0,04	
Octubre	-0,06	0,02	
Noviembre	0,11	0,18	
Diciembre	0,42	0,38	
Año Corrido	5,75	4,09	2,34

Fuente: DANE – IPC en línea por pagina oficial: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>. Consultado el día 12 de Julio de 2018.

La Tabla 3., representa la variación porcentual de mes y año corrido entre el 2016 al 2018, en donde se denota un decrecimiento constante, sin embargo, se espera un crecimiento en el 2018.

La Tabla 4., representa la relación entre los costos de bienes y servicios al interior del país. En el mes de junio, tres grupos se ubicaron por encima del promedio nacional (0,15%): Comunicaciones (1,69%), Transporte (0,34%) y Salud (0,24%).

⁷ IPC. Por el DANE. [En línea]:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun18.pdf Pág.: 2.

Por debajo se ubicaron: Otros gastos (0,13%), Vivienda (0,08%), Vestuario (0,07%), Diversión (0,03%), Alimentos (0,03%) y Educación (0,01%)⁸.

Tabla 4. Variación y contribución mensual por grupos de gasto (Resultados IPC mes de junio 2018).

Grupos de gasto	Peso %	2017		2018	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Comunicaciones	3,75	-0,05	0,00	1,69	0,06
Transporte	15,19	0,02	0,00	0,34	0,05
Salud	2,43	0,36	0,01	0,24	0,01
Total	100,0	0,11	0,11	0,15	0,15
Otros gastos	6,35	0,12	0,01	0,13	0,01
Vivienda	30,10	0,24	0,07	0,08	0,02
Vestuario	5,16	0,19	0,01	0,07	0,00
Diversión	3,10	2,85	0,07	0,03	0,00
Alimentos	28,21	-0,21	-0,06	0,03	0,01
Educación	5,73	0,02	0,00	0,01	0,00

Fuente: DANE – IPC en línea por la página oficial: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>. Consultado el día 13 de Julio de 2018.

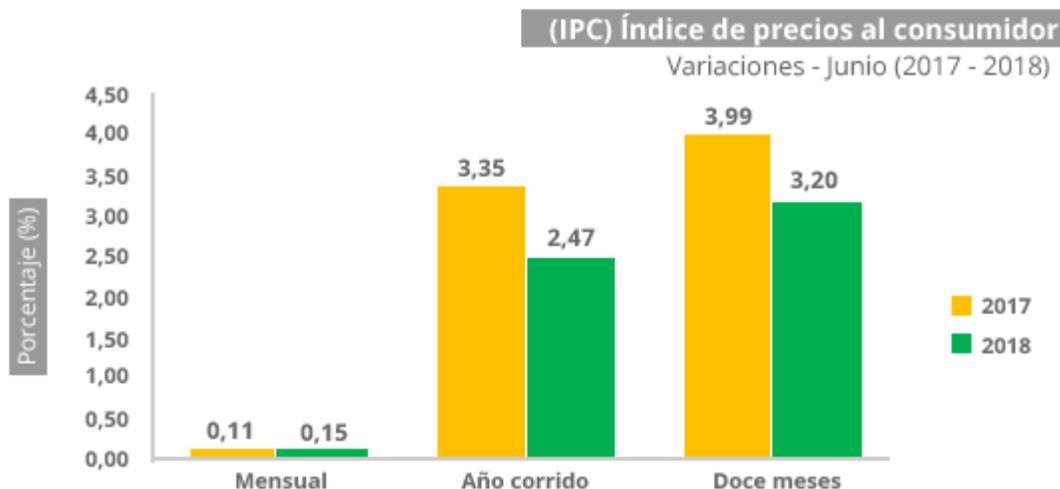
Con respecto a la Tabla 4., se puede analizar que, aunque el crecimiento del sector Alimentos no fue mucho (0,03%), pues se mantiene constante y no muestra decrecimiento frente a los años anteriores.

El Gráfico 1., muestra la variación entre julio de 2017 y junio de 2018, donde la variación en el IPC fue de 3,20%, la más baja en el periodo móvil junio-julio en los últimos cuatro años.

⁸ IPC. Por el DANE. [En línea]:

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_jun18.pdf Pág.: 3.

Gráfico 1. Variación de IPC entre el periodo Julio 2017 y junio 2018.



Fuente: DANE – IPC. Consultado el día 13 de Julio de 2018. [En línea]: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>

1.1.3 Factor social. El país está regido por un Plan Nacional de Desarrollo el cual fue estructurado para establecer objetivos, estrategias y metas que encaminarán a un país más equitativo en donde prevalezca la igualdad social.

De esto se pueden resaltar los objetivos que son más prevaletentes para este factor:

- Garantizar los mínimos vitales y avanzar en el fortalecimiento de las capacidades de la población en pobreza extrema para su efectiva inclusión social y productiva (Sistema de Promoción Social)⁹.
- Mejorar las condiciones de salud de la población colombiana y propiciar el goce efectivo del derecho a la salud, en condiciones de calidad, eficiencia, equidad y sostenibilidad¹⁰.
- Generar alternativas para crear empleos de calidad y acceder al aseguramiento ante la falta de ingresos y los riesgos laborales¹¹.

⁹ PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (2014 – 2018): Competitividad e infraestructura estratégicas. [En línea]: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf> [Consultado el 13 de Juli de 2018]. Pág. 219.

¹⁰ *Ibíd.*, Pág.: 231.

¹¹ *Ibíd.*, Pág.: 263.

- Cerrar la brecha en el acceso y la calidad de la educación, para mejorar la formación de capital humano, incrementar la movilidad social y fomentar la construcción de ciudadanía¹².
- Impulsar la planificación, actuación coherente y articulada de los sectores de vivienda, agua potable y saneamiento básico, bajo el concepto de “*Ciudades Amables y Sostenibles para la Equidad*” en complemento con las acciones estratégicas de movilidad urbana¹³.
- Establecer un apoyo oportuno frente a los riesgos que afectan el bienestar de la población y los mecanismos para la protección de las condiciones de vida de las personas¹⁴.

Este factor también se determina por indicadores que nos mostrarán claridad de lo que se afronta realmente en el país. Uno de los más importantes es el desempleo el cual muestra una realidad en el país.

La población ocupada total nacional fue de 22'451.000 personas en el mes de mayo de 2018. Este es el nivel más alto para este mes desde que hay cifras comparables (2001)¹⁵. Sin embargo, se siguen viendo tasas de desempleo muy altas y el trabajo informal sigue cogiendo impulso debido a la poca oferta de trabajo en el país.

En el 2018 la debida tasa de desempleo fue de un 9,7%, la tasa global de participación fue de 54,1% y la tasa de ocupación con un 57,9%. Con respecto al año anterior estas tasas fueron de 9,4%, 64,2% y 58,1%, respectivamente. La variación se mostrará en el siguiente Gráfico 2., donde se compara el factor de desempleo, ocupación y participación entre los años 2009 a 2018.

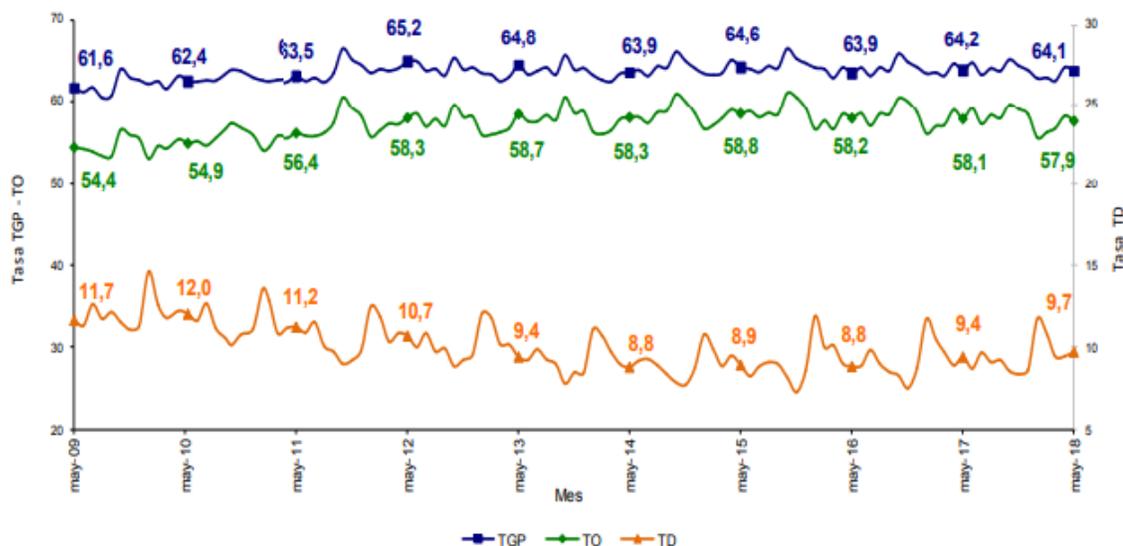
¹² PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (2014 – 2018): Competitividad e infraestructura estratégicas. [En línea]: <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf> [Consultado el 13 de Juli de 2018]. Pág. 270.

¹³ *Ibíd.*, Pág.: 300.

¹⁴ *Ibíd.*, Pág.: 313.

¹⁵ DANE. Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral. [En línea]: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo> [Consultado el 13 de Juli de 2018].

Gráfico 2. Tasa global de participación, ocupación y desempleo (Total nacional).



Fuente: DANE, GEIH. [En línea] por la página oficial del DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>. Consultado el día 13 de Julio de 2018.

1.1.4 Factor tecnológico. “Colombia está en la ruta de la Transformación Digital, pero con retos muy interesantes todavía en materia de infraestructura de comunicaciones, de apropiación TIC y de comercio electrónico”¹⁶. El país actualmente está atravesando la era digital de una forma efectiva, aunque demorada, puesto que la tecnología es algo que se innova día a día encontrando nuevas formas de hacer más eficientes los procesos en todos los campos existentes de la industria y demás factores. Hoy en día el análisis de datos es algo muy fundamental en las empresas, ya que este categoriza, ordena y crea trazabilidad en relación con los productos, la empresa y los clientes, analizando ciertas preferencias y modos de crear satisfacción en él.

El objetivo de apostarle a las nuevas tecnologías debe ser el impacto positivo en el aparato productivo del país, ya que estas crean mayor competitividad de las empresas en el mercado.

Los principales hitos de digitalización en el país, los avances en la adopción de tecnologías maduras y avanzadas y la estrategia del Gobierno para meterse en la discusión de la Cuarta Revolución Industrial, fueron algunos de los puntos

¹⁶ JUANITA RODRIGUEZ KATTAH. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. [En línea]: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

abordados por la viceministra¹⁷. Esto hace referencia a nuevas tecnologías y software que afiancen al cliente con la empresa, lo que está causando el Big Data, que es una red de muchos datos que contienen información logística, comercial, productiva, ventas y otros campos que hacen posible una mejor lectura del estado tanto de la empresa como del mercado, y es a lo que hoy por hoy le apuesta el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

1.1.5 Factor ambiental. En Colombia este factor está regido por políticas Nacionales Ambientales creadas por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, en donde está encargada de promover la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables para garantizar un buen cuidado de ello para que los ciudadanos gocen de lo que nos brinda nuestro país.

Gracias a nuestras tierras y diversidad de fauna y flora, Colombia es un país totalmente productivo ya que su situación geográfica es tropical y cuenta con climas que son fértiles para sembrar, construir, conservar y entre otros privilegios que nos da.

En Colombia existe la Ley General Ambiental, por la cual se rige el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones¹⁸.

En el Cuadro 1., se evidencian ciertas leyes y decretos que establecen los parámetros que se deben tener en cuenta para tener una sostenibilidad con el medio ambiente desde una perspectiva general en la sociedad.

¹⁷ REVISTA DINERO. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. [En línea]: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

¹⁸ Ley General Ambiental de Colombia. [En línea]: https://www.oas.org/dsd/fida/laws/legislation/colombia/colombia_99-93.doc

Cuadro 1. Normatividad Nacional Colombiana

Decreto	Titular
Decreto 1076 de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.
Decreto 2041 de 2014	Licencias ambientales.
Decreto 2667 de 2013	Vertimientos de agua.
Decreto 623 de 2011	Clasificación de contaminantes del aire.
Decreto 4130 de 2011	Hidrocarburos.
Decreto 1498 de 2008	Aprovechamiento forestal.
Decreto 1299 de 2008	Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y otras disposiciones.
Decreto 4741 de 2005	Prevención y manejo de residuos sólidos o desechos peligrosos.
Decreto 3202 de 1998	Instalación de equipos de bajo consumo de agua.
Decreto 948 de 1995	Normas para la protección y control de la calidad de aire.
Decreto 2150 de 1995	Define los casos en que se debe presentar Diagnostico Ambiental.
Decreto 2309 de 1986	Define los residuos especiales y los criterios de identificación, tratamiento y registro.
Decreto 2105 de 1983	Suministro de agua para el consumo humano.
Leyes	Titular
Ley 1252 de 2008	Normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos.
Ley 373 de 1997	Uso eficiente y ahorro del agua.
Ley 388 de 1997	Ordenamiento territorial municipal y distrital.
Ley 142 de 1994	Dicta el régimen de servicios públicos domiciliarios.
Ley 99 de 1993	Principios fundamentales sobre la prevención y control de la contaminación del agua, aire y suelo.
Ley 09 de 1979	Código sanitario nacional.

Fuente: UNIDAD DE PLANEACIÓN MINERO ENERGÉTICA. Guía ambiental. [En línea]:http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm. Consultado el día 16 de Julio de 2018.

1.1.6 Factor legal. En Colombia existe una normatividad específica para las micro empresas la cual es No. 905 de 2004 que Modifica la Ley 590 de 2000 sobre Mipymes, en donde a partir de ella se genera la competitividad, formalidad y desarrollo como base para una infraestructura sólida en donde se pueda obtener un crecimiento de la empresa, atravesando barreras que podrían generar problemas en el desarrollo de ella.

- En el artículo 2 de la Ley 905 de 2004, expresa que para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros¹⁹, como se expresan en el Cuadro 2, teniendo en cuenta que el salario mínimo mensual vigente es de \$781.272.

Cuadro 2. Ley 905 de 2004 para Mipymes

Tamaño	Activos totales
MICRO	Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
PEQUEÑA	Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
MEDIANA	Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Fuente: elaboración propia

Gracias a estas leyes, la formalidad de las empresas genera un gran impacto en el mercado, sin embargo, siguen existiendo establecimientos que no cumplen con los requisitos que se piden y esto genera conflicto debido a que la competencia aumenta en la informalidad.

Para el sector en el que se encuentra la empresa es fundamental contar con leyes y decretos que establezcan sanidad en la manipulación de alimentos y para ello existe una normatividad que rige y direcciona este tipo de empresas, como se observa en el Cuadro 3.

¹⁹ No. 905 de 2004 Modifica Ley 590 de 2000 sobre mipymes. [En línea]: <https://www.sac.org.co/es/ambito-juridico/leyes/133-no-905-de-2004-modifica-ley-590-de-2000-sobre-mipymes.html>

Cuadro 3. Marco Legal Colombiano

Decreto	Titular
Decreto 60 de 2002	Por el cual se promueve la aplicación del sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico – HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.
Decreto 3075 de 1997	Se regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, estas aplican a todas las actividades de fabricación y procesamiento, almacenamiento y comercialización de alimentos en el territorio nacional.
Decreto 2269 de 1993	Se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología.
Leyes	Titular
Ley 28051 de 2003	Estimula la promoción y formalización de la micro y pequeñas empresas.
Ley 170 de 1994	Negociaciones comerciales.
Ley 9 de 1979	Se dictan medidas sanitarias.
NTC	Titular
NTC ISO 14001 de 2015	Aplicable a cualquier tipo de empresa, establece un sistema de acuerdo a las buenas prácticas medioambientales, en busca de una mejora continua y cumplimiento de requisitos legales que generen una mayor calidad en los productos y por ende aumente la aceptación de estos por parte de los clientes.
NTC ISO 22000 de 2005	Establece los sistemas de gestión de inocuidad de los alimentos y los requerimientos para cualquier organización de la cadena alimentaria.
NTC ISO 1363 de 2003	Establece los criterios del pan y sus requerimientos.
NTC 1241 de 1996	Enfocada a los productos de molinería y galletería.
Ley 09 de 1979	Código sanitario nacional.

Fuente: manipulación de alimentos Colombia [en línea] por: <https://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>. Consultado el día 16 de Julio de 2018.

1.2 ANÁLISIS PESTAL BOGOTÁ

Ya analizado el macro entorno, se prosigue al micro entorno, donde se verán las normativas que existen en la ciudad y que impactan negativa o positivamente a las empresas de este sector en los diversos factores.

1.2.1 Factor político. En Bogotá se estableció un plan de desarrollo en el 2016, “Bogotá Mejor para Todos”, donde se estructuran políticas con el objetivo de mejorar la estabilidad de los ciudadanos y garantizar un mejor vivir.

Su objetivo es propiciar el desarrollo pleno del potencial de los habitantes de la ciudad, para alcanzar la felicidad de todos en su condición de individuos, miembros de familia y de la sociedad²⁰. Para aplicar este plan existen factores esenciales para poder llevarse a cabo con satisfacción, donde se escogieron los más importantes para este Trabajo de Grado, estos son:

- **Igualdad de calidad de vida.** Este pilar se enfoca en propiciar la igualdad y la inclusión social mediante la ejecución de programas orientados prioritariamente a la población más vulnerable y especialmente a la primera infancia. Estos programas estarán dirigidos a intervenir el diseño y el funcionamiento de la ciudad y sus instituciones partiendo de reconocer que de la calidad de la ciudad depende en gran medida la calidad de vida de sus habitantes²¹.
- **Democracia Urbana.** Este pilar se enfoca en incrementar y mejorar el espacio público, el espacio peatonal, y la infraestructura pública disponible para los habitantes y visitantes de Bogotá, mediante la ejecución de programas orientados a materializar el principio constitucional de igualdad de todos ante la ley y la primacía del interés general sobre el particular, además de fomentar el cuidado ciudadano e institucional del entorno construido, el espacio público y el ambiente natural para aumentar el sentido de pertenencia y construir un proyecto de ciudad compartido²².
- **Recuperación, incorporación, vida urbana y control de la ilegalidad.** El objetivo del programa es realizar el monitoreo de áreas susceptibles de ocupación informal del suelo, para informar oportunamente a las autoridades locales sobre las ocupaciones identificadas²³.

²⁰PLAN DE DESARROLLO “BOGOTA MEJOR PARA TODOS. Artículo 2. Objetivo Central del Plan. [En línea]: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66271>

²¹PLAN DE DESARROLLO “BOGOTA MEJOR PARA TODOS. Artículo 8. Definición – Igualdad de Calidad de Vida. [En línea]: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66271>

²² PLAN DE DESARROLLO “BOGOTA MEJOR PARA TODOS. Artículo 21. Democracia Urbana. [En línea]: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66271>

²³PLAN DE DESARROLLO “BOGOTA MEJOR PARA TODOS. Artículo 24. Recuperación, incorporación, vida urbana y control de la ilegalidad. [En línea]: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66271>

- **Mejor movilidad para todos.** El objetivo de este programa es mejorar la calidad de la movilidad y la accesibilidad que provee el Distrito Capital para todos los usuarios: peatones, ciclistas, usuarios del transporte público colectivo e individual, así como del transporte privado²⁴.
- **Elevar la eficiencia de los mercados de la ciudad.** El objetivo de este programa es garantizar la eficiencia de la seguridad alimentaria de todos los ciudadanos de Bogotá mediante el mejoramiento continuo de los sistemas de abastecimiento de alimentos en coordinación con los departamentos y/o municipios productores de la región, potenciando la comercialización de los productos, reduciendo el proceso de intermediación para contribuir al equilibrio entre comprador y productor, y el fortalecimiento de las plazas de mercado y los mercados campesinos como espacios de integración regional y atractivo turístico y el incremento de la eficiencia de los mercados de alimentos de la ciudad²⁵.

1.2.2 Factor económico. La economía de Bogotá se encuentra estructurada por el comercio, servicios, turismo, industria, construcción, restaurantes, entre otros, que satisfacen las necesidades de quien visita o vive en la ciudad. Por ello, analizaremos factores como el Producto Interno Bruto y la industria manufacturera, ya que el sector productivo en la ciudad es alto.

1.2.2.1 Producto Interno Bruto (PIB). En el segundo trimestre de 2018, el PIB de Bogotá D.C., tuvo una variación porcentual de crecimiento de un 2,8% con respecto al mismo periodo del año anterior.

La variación se debió al comportamiento de sectores como la construcción con 7,6% negativamente; actividades de servicios a las empresas con ,1%; actividades de servicios sociales, comunales y personales creció un 5,6%; actividades profesionales, científicas y técnicas, actividades de servicios administrativos y de apoyo creció un 5,9%; agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca creció 5,9%, entre otras. En la Tabla 5., se notarán estas variaciones de una manera más específica.

²⁴PLAN DE DESARROLLO “BOGOTA MEJOR PARA TODOS. Artículo 27. Mejor Movilidad para Todos. [En línea]: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66271>

²⁵PLAN DE DESARROLLO “BOGOTA MEJOR PARA TODOS. Artículo 46. Elevar la eficiencia de los mercados de la ciudad. [En línea]: <http://www.bogotajuridica.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=66271>

Tabla 5. Variación porcentual del PIB de Bogotá D.C. (Según grandes ramas de actividad económica)

Grandes ramas de actividad económica	BOGOTÁ D.C.		
	Variación Anual (%)	Variación Trimestral (%)	Variación Doce meses (%)
Industrias manufactureras	-4,4	-1,4	-5,5
Suministro de electricidad, gas y agua	1,6	1,1	0,5
Construcción	11,2	10,3	10,2
Comercio, reparación, hoteles y restaurantes	-0,4	-1,0	0,9
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-2,0	-1,1	-0,7
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	3,6	0,1	4,1
Actividades de servicios comunales, sociales y personales	3,1	0,4	3,0
PIB Total	2,2	0,7	2,3

Fuente: DANE, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

1.2.2.2 Industria Manufacturera. Es importante analizar este sector, debido a que es la actividad económica en la cual se realizara este Trabajo de Grado. En el comportamiento del PIB de Bogotá D.C., la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco tuvo una caída del -2,2% con respecto al mismo trimestre del año anterior, en el valor agregado se registra también una caída del -3,2% debido a que esta esta enlazada con otros factores que establecen y representan esta variación negativa.

A continuación, se mostrará en la Tabla 6., la variación del valor agregado para esta rama de actividad económica, que, al ser comparado con el trimestre anterior, presenta una variación porcentual del -1,4%.

Tabla 6. Valor agregado Industrias Manufactureras Bogotá D.C.

Periodo		Variación Anual (%)	Variación Trimestral (%)	Variación Doce meses (%)
2015	I	0,7	0,8	
	II	4,7	2,1	
	III	3,0	-1,1	
	IV	4,1	2,3	3,1
2016	I	2,9	-0,4	
	II	3,4	2,6	
	III	-0,9	-5,2	
	IV	-3,9	-0,8	0,4
2017	I	-4,0	-0,6	
	II	-9,6	-3,4	
	III	-3,7	1,0	
	IV	-4,4	-1,4	-5,5
2018	I	-4,1	-0,8	
	II	-3,8	0,8	

Fuente: DANE, Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

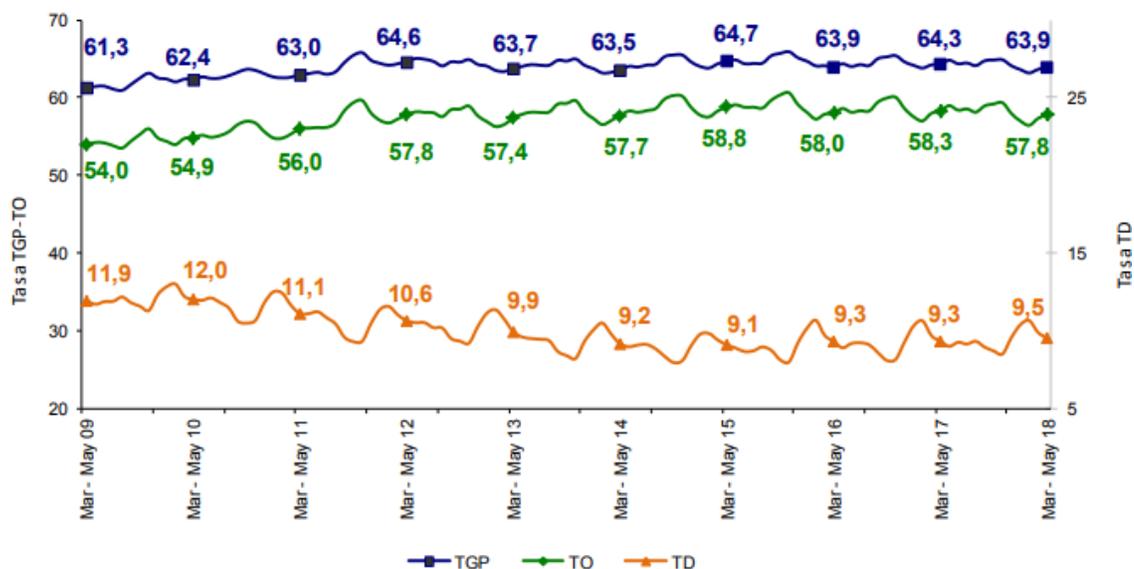
1.2.3 Factor social. Este factor también se encuentra estructurado por el Plan de Desarrollo “Bogotá, Mejor para Todos”, donde esta ceñido por criterios sociales y culturales que mejoraran el sistema que se lleva para una mejor ciudad. Para ello se analizará el desempleo y la tendencia del consumidor que definen la situación social actual de la ciudad.

1.2.3.1 Desempleo. La tasa de desempleo en Bogotá para el 2017 obtuvo un porcentaje que representa en el país el 11,5%, siendo uno de los más altos nacionalmente, y en donde se hallan cerca de 530.000 habitantes que no tienen empleo, según el DANE. Este aumento se debió a la desaceleración que tuvo la industria petrolera, debido a que, por su caída en el sector, las empresas tuvieron que dejar en desempleo gran porcentaje de su personal por fuera de las empresas.

También causaron gran impacto en el desempleo las personas que trabajan de manera informal pero este dato no cuenta como generación de empleo para el gobierno de la ciudad y que por lo tanto esta causa un aumento en el desempleo.

En el Gráfico 3., se evidencia la tasa global de desempleo, en donde se analiza el trimestre móvil de marzo – mayo entre los años 2009 – 2018, en donde el 2018 tuvo una participación del 9,5%, mientras que el 2017 tuvo un porcentaje de 9,3%, lo que refleja el aumento en el desempleo.

Gráfico 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo Marzo – Mayo (2009 – 2018)



Fuente: DANE, GEIH en línea: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>. Consultado el día 22 de Julio de 2018.

1.2.3.2 Tendencia del consumidor. Con respecto al campo de interés que se trabaja en este Trabajo de Grado, la elaboración de productos de panadería y comercio al por mayor de productos alimenticios, es indispensable hablar sobre cómo se está llevando este mercado en la ciudad de Bogotá. En Colombia, en promedio cada persona consume veintitrés (23) kilogramos de pan al año, lo que equivale alrededor de tres (3) panes diarios²⁶, esto quiere decir que hay una alta probabilidad de que este mercado siga en aumento debido al alto índice de crecimiento poblacional que se está evidenciando debido a que el poder adquisitivo para el consumo de este tipo de producto es bajo. Con la llegada de nuevos inmigrantes al país, como lo han sido cerca de 500.000 habitantes del país de Venezuela, el mercado de la harina va a tener un aumento muy claro y esto perjudicará a las empresas formales enfocadas en este subsector, debido a que aumentará la competencia informal. Actualmente, en Bogotá hay cerca de 1'232.462 habitantes, y se tienen Estimación y Proyección Nacional, Departamental y Municipal total por área de los años 1985 hasta 2020²⁷, donde se establece un crecimiento de población para el 2020 de cerca de 1'239.518 habitantes, aumentando cerca del 0,57%.

²⁶ Portal económico, financiero y empresarial SECTORIAL. 2013

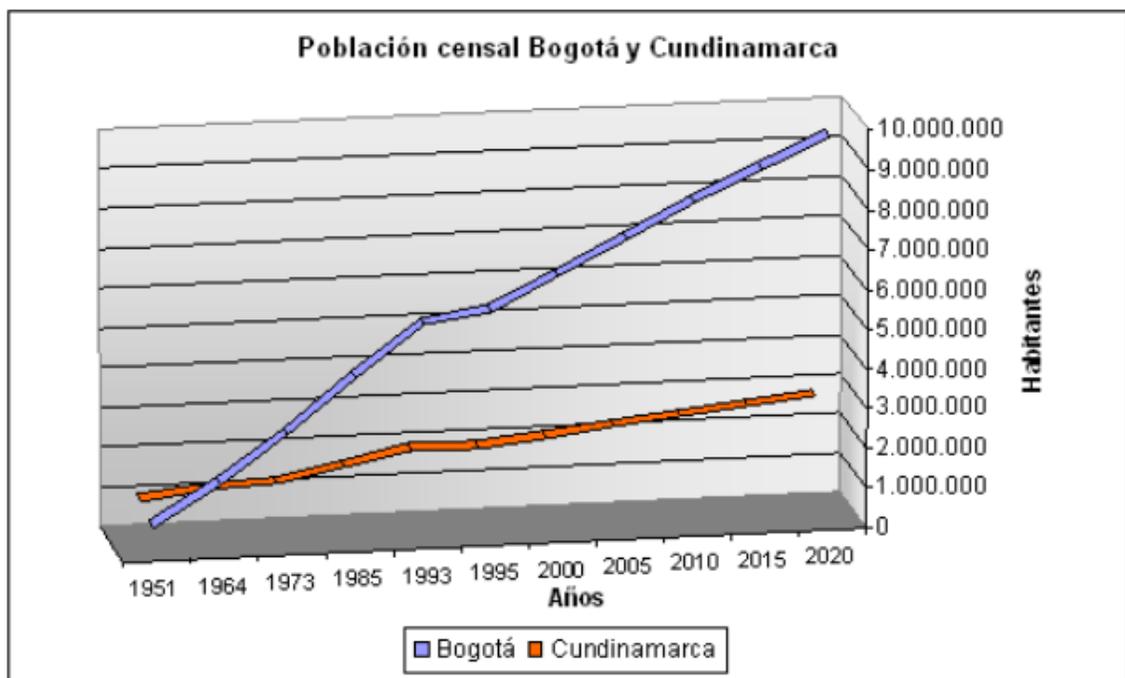
²⁷ Proyecciones de población. DANE. [En línea]: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Sin embargo, es importante resaltar que aún sigue siendo un mercado muy amplio y en el cual las empresas pueden mejorar su competitividad evolucionando y adaptándose a las nuevas tendencias.

En el Gráfico 4., se evidencia el crecimiento poblacional que ha tenido la ciudad de Bogotá y el departamento de Cundinamarca, entre los años de 1957 hasta el 2020.

De allí, cabe resaltar que la empresa tiene algunas sedes por Cundinamarca y por ello se toma en cuenta esta zona.

Gráfico 4. Población censal Bogotá y Cundinamarca.



Fuente: DANE, censos nacionales de población. De 1995 – 2020: DANE, Proyecciones de estudio de población. Humberto Molina, 2003 UNCRD. [En línea]: <https://www.institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0120/01211.htm>. Consultado el día 22 de Julio de 2018.

1.2.4 Factor tecnológico. El gobierno de Bogotá cuenta con un Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación (PETIC) para el periodo 2017 – 2020, que tiene como objetivo permitir en forma estructurada, establecer el mapa de ruta de evolución de TI en las dimensiones de información, aplicaciones e infraestructura tecnológica, con iniciativas que contribuyan al óptimo desempeño

institucional y cumplimiento de la plataforma estratégica de la Personería de Bogotá, D.C.²⁸

Gracias a este plan, las empresas pueden mejorar sus procesos de producción y logísticos, pero también permite analizar al cliente de una manera más cercana, ya que puede obtener datos que evidencian las preferencias de los clientes y esto hace que la diversificación de producto sea más atractiva generando mayor participación en el mercado para las empresas y con estas tecnologías lograr una competitividad más fuerte.

En Bogotá con respecto a las TIC; se seguirá la ley 1753 del 2015, donde la creación de esta ley contribuyo a garantizar el derecho de las personas al momento del acceso a las TIC y prestación del servicio de TIC, donde dentro de esta ley en sus artículos 193, 194 y 195, le permitirá a todo tipo de empresas a informar la accesibilidad que debe tener frente a la implementación de las TIC²⁹. Esto ayuda en las empresas a ser más eficientes en su interior por medio de tecnologías que agilicen sus operaciones por medio de maquinaria de última, generando una mayor producción y reduciendo así mismo sus costos.

1.2.5 Factor ambiental. En Bogotá se establece un Plan de Gestión Ambiental, el cual permite y orienta la gestión ambiental de todos los actores estratégicos distritales, con el propósito de que los procesos de desarrollo propendan por la sostenibilidad en el territorio distrital y en la región³⁰. Este plan está regido por lineamientos que son realizados a través de Instrumentos de Planeación Ambiental los cuales son creados para determinar un orden que haga cumplir aspectos que reduzcan la contaminación tanto en las empresas como en su entorno.

El objetivo general de la gestión ambiental del Distrito Capital es propender por el uso racional de los recursos y un ambiente saludable, seguro, propicio, diverso, incluyente y participativo en su territorio para las generaciones presentes y futuras, actuando responsablemente con la región y planeta³¹. Así mismo, este se divide

²⁸ Plan estratégico de tecnologías de información y comunicación. PERSONERIA DE BOGOTA. [En línea]: http://www.personeriabogota.gov.co/component/jdownloads/send/649-plan-estrategico-de-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-peti/17378-plan-estrategico-de-tecnologias-de-informacion-y-comunicacion-petic-2017-2020?option=com_jdownloads P: 18.

²⁹ CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país. http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=78676&name=Le_y_1753_de_2015.pdf&prefijo=file. (Consultado el día 22 de Julio de 2018)

³⁰ Plan de gestión ambiental – PGA 2008 – 2038. SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE. [En línea]: <http://ambientebogota.gov.co/de/320>

³¹ Objetivos del Plan de gestión ambiental – PGA 2008 – 2038. SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE. [En línea]: <http://ambientebogota.gov.co/de/320>

en tres categorías que dan paso a objetivos que fundamentan y apoyan su implementación, estos son:

- **Objetivo de calidad de ambiente.** Garantiza que se estén cumpliendo hábitos que fomenten la calidad del ambiente, calidad del agua y regulación hidráulica, conservación y adecuado manejo de la fauna y flora, calidad del suelo, estabilidad climática, gestión ambiental del riesgo y desastres, calidad ambiental de riesgos y desastres, calidad ambiental del espacio público, calidad sonora y calidad del paisaje para lograr una sostenibilidad ambiental en la sociedad.
- **Objetivo de ecoeficiencia.** Esta categoría especifica como objetivos tener un eficiente uso de recursos como el agua, la energía, los materiales y del espacio para tener un mejor rendimiento en las entidades y logren un mejor ambiente para el mundo.
- **Objetivo de armonía socioambiental.** Esta categoría está centrada más que todo en las empresas, para que cumplan una serie de objetivos como la productividad y competitividad sostenible, cultura ambiental, habitabilidad e inclusión, ocupación armónica y equilibrada del territorio, socialización y corresponsabilidad y orden y gestión de la ciudad, para ser socialmente más responsables con el entorno ambiental y el planeta.

En la ciudad de Bogotá existe una normatividad ambiental que se deben respetar y seguir en las diversas áreas de los sectores y mercados. En el Cuadro 4., Se evidenciarán algunos decretos y leyes que son fundamentales para este análisis.

Cuadro 4. Normatividad ambiental en la ciudad de Bogotá D.C.

DECRETO	TITULAR
Decreto 509 de 2009	Por el cual se adopta el Plan de Acción Cuatrienal Ambiental – PACA del Distrito Capital 2009 – 2012 y se dictan otras disposiciones.
Decreto 109 de 2009	Se modifica la estructura de la Secretaria Distrital de Ambiente y se dictan otras disposiciones.
Decreto 456 de 2008	Por el cual se reforma el Plan de Gestión Ambiental del Distrito Capital y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1421 de 1993	Se dicta el régimen especial para el Distrito Capital de Santafé de Bogotá.
RESOLUCIÓN	TITULAR
Resolución 3514 de 2010	Se adopta el Documento Técnico del Plan de Gestión Ambiental PGA del Distrito Capital 2008 – 2038.
LEY	TITULAR
Ley 99 de 1993	Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.

Fuente: Alcaldía de Bogotá. FUNDAMENTOS DE LA POLÍTICA AMBIENTAL.
 [En línea]: www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297
 Consultado el día 04 de septiembre de 2018.

1.2.6 Factor legal. En Bogotá, este factor está regido por la Superintendencia de Industria y Comercio, la cual vela por el buen funcionamiento de los mercados a través de la vigilancia y protección de la libre competencia económica, de los derechos de los consumidores, del cumplimiento de aspectos concernientes con metrología legal y reglamentarios técnicos, la actividad valuatora del país, la gestión de las Cámaras de Comercio³². Esta entidad es la que se encarga de

³² Misión CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país”.
http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=78676&name=Le_y_1753_de_2015.pdf&prefijo=file. (Consultado el día 22 de Julio de 2018)
 Plan de gestión ambiental – PGA 2008 – 2038. SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE. [En línea]:
<http://ambientebogota.gov.co/de/320>
 Objetivos del Plan de gestión ambiental – PGA 2008 – 2038. SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE.
 [En línea]: <http://ambientebogota.gov.co/de/320>

regular y permitir a las empresas a llevar un orden internamente y transparente con el estado, planteando una serie de normas y lineamientos para que se dé un reconocimiento legal frente al gobierno. Las siguientes son las leyes básicas que permiten tener en funcionamiento a las empresas de una manera legal:

- La Ley 222 de 1995 interviene en los requisitos fundamentales de cada empresa como su estructura legal, donde cada empresa debe estar inscrita en la Cámara de Comercio para permitir su funcionamiento y acceder a la matrícula mercantil.
- La Ley 590 de 2000 está encargada de promover las micro, pequeñas y medianas empresas para darles un impulso en el mercado, generando competitividad en el entorno y reconocimiento para estimular el desarrollo tanto del país como de la misma empresa.

1.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria panificadora durante los últimos meses del 2015 y lo transcurrido del 2016 se enfrentó de forma simultánea a la fortaleza del dólar y al fenómeno de El Niño. El primer factor perjudica al sector dado que gran parte de los insumos, como el trigo, son importados. El segundo, porque la producción interna de otros cereales requeridos en la producción de pan, ante la variedad de estos productos, escasea y de forma indirecta afecta la oferta de productos como los huevos. A pesar de estos inconvenientes los productos de panadería, macarrones, fideos, alcuquz y similares, presentaron un incremento del 4.3% durante el 2015, con respecto al año 2014³³. Actualmente los proveedores de las materias primas e insumos tienen problemas con el gobierno debido a que no se les da una protección adecuada en sus terrenos, además de ello sus impuestos son muy altos y lograr la distribución de los alimentos es compleja porque las vías y carreteras no están adecuadas correctamente como se debería. Sin embargo, el nuevo gobierno que se presenta en las elecciones presidenciales de 2018 a 2022, otorga una serie de privilegios para los campesinos y proveedores de alimentos, ofreciendo seguridad, disminuyendo los impuestos y mejorando las carreteras.

En Colombia, la industria panificadora tiene un gran porcentaje de empresas micro y medianas, en donde en su mayoría son informales y generan alta competitividad en el sector debido a que se encuentran ubicadas en cualquier sitio.

Bogotá es la ciudad que más panaderías alberga en el país, con cerca de 7.000 puntos, seguido de Cali con 2.165, Medellín 1.532, Barranquilla 565 y

Misión y Visión. SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. [En línea]:

<http://www.sic.gov.co/mision-y-vision>

³³ Informe sector Industria Panificadora. SECTORIAL. [En línea]:

https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf Pág.: 3.

Bucaramanga con 466. Con base en estos números, existe una panadería por cada 1.100 habitantes de los estratos sociales 1, 2 y 3, donde se presenta la mayor concentración de población. El pan más consumido en América Latina es el elaborado por los panaderos, es decir, el tipo artesanal. En Colombia esta actividad genera 400.000 empleos directos³⁴. Es importante resaltar que estas panaderías no se encuentran constituidas y es el principal impedimento para poder progresar y lograr diferenciación en el mercado, cuestión que afecta a las empresas que si se encuentran legalmente constituidas y que cumplen con la normatividad requerida ya que al ser informales están ubicadas en cualquier parte de la ciudad y no cumplen con el estándar tanto de precios como de calidad.

En Colombia, el sector está dominado por empresas familiares con un 90% de participación, Bimbo tiene el 4%, Mondelez Internacional con el 3%, Yamazaki el 2% y la empresa Kellogg's representa el 1% del mercado. A pesar de que empresas como Bimbo o Kellogg's tengan un porcentaje pequeño en el mercado, estas son líderes a nivel mundial, lo que los hace la competencia más fuerte para todas las demás empresas, sin embargo, son compañías que ofrecen una diversidad de productos diferentes a la que empresas como AMDRED produce.

Comparando en todos los casos el primer cuatrimestre del 2017 con el mismo periodo de 2016, las exportaciones de los productos de molinería aumentaron un 72% y las importaciones lo hicieron un 43%. Para el mismo periodo, las exportaciones de preparaciones para pastelería a base de cereal, harina y leche cayeron un 22% y las importaciones lo hicieron un 10%³⁵. Es importante resaltar el comercio exterior que se presentan en el sector, ya que a medida que pasa el tiempo, los alimentos a base de harina se hacen más fundamentales en las familias y Colombia se propone ser uno de los mayores exportadores de este tipo de productos, pues el gobierno ofrece apoyos arancelarios para que las empresas puedan exportar sus productos.

1.4 ANÁLISIS DEL SUBSECTOR

El subsector económico en el cual se desenvuelve la empresa AMDRED es en el comercio al por mayor de productos alimenticios. En este se encuentra fortalecido la empresa a pesar de que las ventas han disminuido. La Pastelería AMDRED cuenta con clientes que compran en gran volumen diario y además de ello sus clientes minoristas son fieles a los productos que se les ofrecen. Además de ello, se tiene una cadena de distribución fija, la cual ya tiene definidas sus rutas,

³⁴ Informe sector Industria Panificadora. SECTORIAL. [En línea]: https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf Pág.: 4

³⁵ Industria panificadora, un sector de alto poder de adaptación. SECTORIAL. [En línea]: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/91777-industria-panificadora,-un-sector-con-alto-poder-de-adaptaci%C3%B3n>

horarios de entrega y orden de lista de clientes pero no se encuentran estandarizados los procesos, lo que dificulta tener un control logístico estable.

De acuerdo con las cifras de la Superintendencia de Sociedades, para el 2018, las empresas de este sector tienen un promedio de ventas de \$20 mil millones de pesos anuales, pero con una gran dispersión, en un rango que va entre los \$2 mil millones y los \$78 mil millones.³⁶ Esto indica que el subsector se encuentra estable y con tendencia de crecimiento para las empresas que realizan esta actividad, lo que genera una economía continua que se encuentra en constante rotación pero la Pastelería AMDRED al perder clientes corporativos, decrece en el subsector y es por ello que es necesario realizar la reestructuración comercial y administrativa.

La cantidad de ofertantes se encuentra en crecimiento y por lo tanto genera mayor competitividad en donde la demanda tiende a ser muy variable. De acuerdo con las cifras del DANE, la demanda de los servicios de alimentación va dirigida especialmente a los hogares (80%), las empresas (15%) y el gobierno solamente participa con un (5%), en donde a pesar de que los hogares y empresas obtienen un mayor porcentaje, el gobierno tiene una participación baja pero sus compras son de una cifra muy alta, lo cual convierte a este en un gran objetivo para generar ventas e ingresos.

Los productos de harina realizados por las empresas panificadoras del mercado, son de consumo diario en las familias colombianas, sin embargo, entidades que necesitan de estos productos para ofrecerlos en el interior de sus plantas, sedes y oficinas necesitan proveedores que les ofrezcan estos productos, donde es importante recalcar que existen pocas empresas formalizadas que ofrecen este servicio de comercialización de tal producto.

El crecimiento poblacional es un factor muy importante en el sector de comercio, ya que crece la demanda en los productos alimenticios, pues con la llegada de venezolanos a Colombia, el mercado se ve impactado positivamente generando ventas de consumo masivo.

1.5 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas es un análisis que ayuda a las empresas a mejorar el nivel de competitividad que se tiene en la industria desarrollando estrategias de negocio que fortalecerán la participación que se tenga en el mercado. Este modelo se analiza comprendiendo cinco factores que son claves para el éxito de toda empresa, donde se tiene en cuenta la perspectiva del cliente, proveedores,

³⁶ BOLSA MERCANTIL. Análisis sector servicio de alimentación.. [En línea]: <http://www.bolsamercantil.com.co/Portals/0/xPlugin/uploads/2018/4/6/20180404%20Analisis%20sector%20servicio%20de%20alimentaci%C3%B3n.pdf> Pág.: 8.

competidores tanto nuevos como los que ya tienen experiencia en el mercado y se tienen en cuenta los productos sustitutos.

1.5.1 Amenaza de productos sustitutos. Pastelería AMDRED tiene una gama de productos muy amplia y que al pasar de los años se ha mejorado su sabor y calidad. Sin embargo, en el mercado han ido apareciendo productos que son derivados de ingredientes que son bajos en calorías y con la tendencia actual fitness se han logrado posicionar en el mercado generando alta competitividad y una fuerte amenaza. Los productos sustitutos que representan mayor amenaza en el mercado son:

- **Avena.** Es un alimento que se puede consumir en cualquier momento del día, además de ello es muy saludable y es uno de los preferidos por los consumidores fitness gracias a sus beneficios. Se considera sustituto porque de ella se pueden hacer productos altamente competitivos para la harina de pan que es el principal insumo que se utiliza en las empresas panificadoras.
- **Barras de cereal.** Son un sustituto muy fuerte en el mercado porque sacia el hambre como lo hace el pan y además de ello brinda beneficios como aportar energía, nutrientes, entre otros.
- **Tortillas.** Este sustituto aporta pocas calorías y ayudan a calmar el apetito, es fuerte en el mercado ya que es un buen complemento para hacer un desayuno, almuerzo o cena puesto que se por su diseño se puede rellenar, enrollar y otras opciones con otros alimentos en el centro.
- **Crepes de trigo sarraceno.** Este producto sustituto se ha ido fortaleciendo en el mercado por su fácil adaptación y buen complemento con otros alimentos, además de ello se puede cocinar de diversas formas, lo que lo hace preferido en restaurantes. Además de ello, tiene alto contenido de proteína, minerales y fibra.

Al observar y analizar los productos sustitutos más fuertes en el mercado, se observa que a pesar de que son tendencia y moda actualmente, los productos hechos a base de harina pan son de un precio más bajo, por lo que podemos determinar que aún no representan una gran amenaza en el mercado, sin embargo, por lo se sugiere adaptarlos a la gama de productos de las empresas.

1.5.2 Amenaza de nuevos entrantes. Esta fuerza de Porter ayuda a detectar el nivel de amenaza que tengan los nuevos entrantes al mercado, puede ser tal vez el factor más peligroso en el mercado, puesto que la informalidad de las nuevas empresas, y más en esta industria, no tiene un reglamento muy estricto y además de ello no todas tienen al día la documentación que se debe tener para iniciar como empresa en la industria panificadora. Esta amenaza depende de una serie

de barreras de entrada que ayudan a tener un análisis más preciso del mercado, estas son:

- **Economías de escala.** Esta economía ya es algo que se encuentra en la industria panificadora, debido a que existen muchas micro empresas que se encuentran en zonas populares de todo el país, pues es casi de cultura que, en cada barrio, pueblo, región y demás, exista por lo menos una panadería. En el momento de que una empresa quiera entrar a la industria, debe pensar que es un mercado donde existe mucha competencia debido a que hay gran cantidad de compradores, pero así mismo es la cantidad de ofertantes.
- **Diferenciación de productos.** Este es un factor clave y en el que AMDRED puede sacar ventaja sobre sus competidores, pues se ofrece una amplia gama de productos que es de preferencia en sus clientes. Sin embargo, el mercado es muy variable y el mundo genera tendencias que resultan ser atractivas para los clientes y si las empresas con experiencia no se adaptan a estas tendencias, se dejan de generar ventas y puede perder fidelización en los clientes.
- **Inversiones de capital.** No se considera una barrera en la industria panificadora, debido a que se necesita de poca inversión para iniciar esta actividad y los recursos necesarios son pocos y de bajo costo.
- **Desventaja de costos.** Los productos que se ofrecen en esta industria son de un costo muy bajo, por lo tanto, la competitividad no se debe mucho esta barrera ya que sus costos no son de alta relevancia.
- **Acceso a los canales de distribución.** AMDRED es una empresa que cuenta con una red de distribución amplia, ya que sus principales clientes se encuentran por toda la ciudad de Bogotá y esto puede ser una barrera muy alta para los nuevos entrantes porque no tienen el reconocimiento ni capacidad de distribución que tiene esta empresa.
- **Política gubernamental.** Esta barrera favorece a las empresas que ya están constituidas legalmente, ya que para iniciar se necesitan documentos de sanidad, legalidad, certificación en la Cámara de Comercio, entre otros, que por lo general no cumplen los nuevos entrantes independientemente de la industria en la que se esté.

1.5.3 Poder de negociación de los proveedores. Esta fuerza es útil para analizar las relaciones que se establecen con los proveedores y lograr alianzas que beneficien a las dos partes y fortalecerse entre sí para aumentar su competitividad en el mercado de cada uno. Sin embargo, en el país es complejo adaptar ese tipo de cultura ya que unos quieren tener el control sobre el otro y genera impedimentos de crecimiento.

AMDRED tiene una lista de proveedores que abastecen de manera efectiva y eficiente todos los insumos y materias primas necesarias para la realización de su actividad económica, pero como esta depende de la variación de precios que se maneja en los alimentos, estos suelen ser muy inestables al momento de negociar con los proveedores, por ello hay que formar una buena relación con ellos para evitar problemas de altos costos que nos puedan ofrecer. Existen criterios que nos podrán acercar a un mejor análisis sobre esta fuerza, esto son:

- **Grado de concentración.** Al tener productos que son hechos a base de harina y alimentos, es fácil encontrar la cantidad necesaria de proveedores para que abastezcan las materias primas e insumos necesarias, sin embargo, hay que depender de estos ya que hay factores que no se pueden prevenir, como los cambios climáticos que pueden dañar los insumos, y arruinan el proceso de la cadena de abastecimiento.
- **Altos costos.** La variación de precios en los alimentos es algo que va en contra de los productores, ya que un día puede disminuir como otro puede aumentar y por lo general tienden a aumentar estos precios o mantenerse constantes. Estos precios varían por factores como el clima, la escasez, la devaluación del precio frente al dólar, entre otros más, que crean inestabilidad en el momento de negociar con los proveedores mientras que el producto terminado tiene un precio fijo y no es fácil negociar con los clientes.
- **Costo de cambio.** Para la empresa AMDRED, conviene seguir teniendo los proveedores actuales, debido a que se ha establecido una relación de varios años con ellos, además de ello, estos cumplen con los requisitos de sanidad y calidad que se exigen y que son aptos para brindar el mejor producto a sus clientes.

La conclusión que nos arroja el análisis de esta fuerza de Porter, es que se continúen fortaleciendo las relaciones con los proveedores, ya que son efectivos en sus entregas y eficientes en sus procedimientos internos. Sin embargo, nunca está de más seguir analizando el movimiento de los proveedores y tener en cuenta otras opciones que pueden ser mejores para la empresa.

1.5.4 Poder de negociación con los clientes. Para esta fuerza de Porter, el cliente es quien tiene el control, debido a que existen muchos ofertantes de los productos que tiene AMDRED, sin embargo, al ser una empresa con varios años de experiencia en el mercado, este ha ido creando fidelización con los clientes, lo que ha causado que se prefieran nuestros productos por encima de los que puedan ofrecer las panaderías tradicionales. Para evaluar esta fuerza, se tendrán en cuenta aspectos que darán mejores resultados en el análisis:

- **Percepción del beneficio en el cliente.** Esta puede variar con respecto a los ingresos que tenga el cliente, sean bajos medios o altos, pues si son bajos, tenderán a buscar economía en los productos, si son medios, la empresa ofrece productos de excelente calidad a un precio justo, y si son altos, AMDRED es una muy buena opción porque tiene los precios en un estándar promedio del mercado, sin embargo, estos tienen más poder adquisitivo para adquirir un producto sin importar su valor.
- **Cantidad de clientes.** Este sector es muy competitivo por la cantidad de ofertantes que existe para este tipo de producto, puesto que es algo que se encuentra en cualquier parte y que es un alimento que se ha vuelto indispensable en las familias colombianas, es por ello que es importante generar diferenciación para ser escogido por el cliente.
- **Niveles de diferenciación.** AMDRED es una empresa que se ha caracterizado por tener un amplio portafolio de productos que han marcado diferencia gracias a su calidad y sabor, es algo positivo para este Poder de Negociación, ya que se ofrecen productos que tienen diferenciación frente a los que tiene la competencia.
- **Cambio en los hábitos del consumidor.** Es importante tener en cuenta este aspecto debido a la constante variación de tendencias en el mercado, puesto que se imponen modas que reducen el consumo de harinas y esto afecta las ventas de la industria panificadora, por ello es importante estar diversificando los productos y actualizar el portafolio probando nuevos productos y mercados.

Como conclusión se analizó que el cliente tiene el poder de elegir a cualquier ofertante debido a la alta competencia del mercado, sin embargo, la Pastelería AMDRED es una empresa que demuestra diferencia frente a las otras empresas y que gracias a ello hoy por hoy tiene el reconocimiento y fidelidad de los clientes.

1.5.5 Rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa³⁷. Esta fuerza de Porter no nos demuestra que la empresa se podría encontrar en riesgo, ya que por su alta presencia de rivales es más complejo tener una alta participación en la industria. Se analizarán aspectos importantes que definirán la situación actual de la empresa AMDRED:

- **Capacidad de respuesta.** La empresa debe responder de manera eficiente y satisfactoria a la demanda que le exige el mercado y expandirse a nuevas zonas

³⁷ Rivalidad entre los competidores. ANALISIS PORTER DE LAS CINCO FUERZAS. [En línea]: https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

dónde pueda ganar nuevos clientes y generar un nuevo desarrollo en la industria y reconocimiento a nivel local y nacional.

- **Número de competidores.** La industria panificadora tiene una cantidad muy grande de competidores, pero muy pocas empresas competidoras son las que distribuyen a nivel local en entidades fuertes como la Policía Nacional, colegios, universidades, entre otros, que son clientes fijos pero que están divididos en dos o tres rivales fuertes y entre ellos se encuentra AMDRED.
- **Diversidad de competidores.** Es importante resaltar las nuevas tendencias que se ven en el mercado, pues una vida saludable es fundamental pero actualmente genera mucha atención en las nuevas generaciones, pues la harina es un producto que conlleva mucha grasa y no aporta nutrientes al cuerpo, por ello existe cierta amenaza por nuevos productos que puedan sustituir de manera agresiva el mercado y con los nuevos emprendedores que se mueven es por modas y tendencias, pueden ser una amenaza para las empresas existentes.

1.6 DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

La pastelería AMDRED es una empresa productora y distribuidora de alimentos hechos a base de harina, la cual tiene un portafolio amplio de productos de primera calidad y gran sabor que satisfacen las necesidades de sus clientes, tanto los nuevos como los que están fidelizados. Esta empresa ha logrado tener una alta participación en el mercado gracias a sus alianzas y relaciones con los clientes, ya que distribuye a más de veinte entidades a nivel Bogotá y municipal, teniendo sedes en Chía y Mosquera, satisfaciendo la demanda en estas zonas.

La empresa ha logrado mantenerse en el mercado, sin embargo, cada vez se ha incrementado más la competencia y la empresa se ha sentido muy débil frente a esta situación ya que sus ventas han disminuido y sus clientes dejaron de serlo para pasarse a la competencia directa la cual ha tenido mayor gama de productos y servicios. Además de ello, la competencia indirecta la cual son las panaderías de barrio, no cuentan con los documentos requeridos para formalizar su establecimiento y se han vuelto panaderías de “garaje” que son creadas sin procedimientos formales para el desarrollo de su actividad y esto ha sido impedimento para expandir el negocio a más sectores. Por esta razón es necesario realizar una reestructuración comercial para que la empresa vuelva a tomar liderazgo en el mercado interno que se presenta y además de ello pueda expandir su negocio y diversificarse en nuevos mercados.

La variable precio de la materia prima también es problema para la empresa ya que los proveedores que se tienen manejan sus precios dependientemente de lo que se establezca en el diario vivir, pero en el momento de que la empresa ofrece

sus productos, estos ya tienen un precio estándar y los clientes no permiten un precio variable lo cual deja a la empresa en un limbo.

En cuanto a la parte administrativa, la empresa a pesar de que tiene una misión y visión establecidas, sus objetivos y metas no se encuentran muy claros y esto ha provocado un aplazamiento en sus periodos de realización en la visión. Por lo tanto, la planificación estratégica se debe reestructurar y modificar para mejorar internamente procesos que puedan llevarse a cabo con eficiencia para un mejor desarrollo de la empresa.

Además de la distribución, también tiene puntos de venta donde ofrece los productos recién horneados para que sus clientes tengan una mejor experiencia al probar lo que ofrece la Pastelería AMDRED a sus demandantes, pues cuenta con cinco puntos de venta, tres en la ciudad de Bogotá y dos a nivel municipal.

1.7 AUTODIAGNÓSTICO DE LA CÁMARA DE COMERCIO

El autodiagnóstico empresarial es una herramienta que permite determinar el grado de madurez o evolución de proyecto empresarial, empresa o negocio. Cada respuesta tiene una valoración que da un puntaje, el cual permite identificar las fortalezas y necesidades de su empresa o proyecto empresarial ³⁸. Es indispensable realizar un diagnóstico de la situación real en la que se encuentra la empresa AMDRED para poder obtener las fallas que tiene actualmente en las distintas áreas las cuales tendrán una calificación de acuerdo a como se evalué el aspecto. Las áreas de análisis son:

- Planeación estratégica
- Gestión comercial
- Gestión de operaciones
- Gestión administrativa
- Gestión humana
- Gestión financiera
- Gestión de la calidad
- Gestión logística

³⁸ Autodiagnóstico empresarial. CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. [En línea]:

<https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Fortalecimiento-Empresarial/Creacion-de-Empresa/Para-que-sirve-el-autodiagnostico-evaluacion-empresarial>

Luego de analizar cada área, se calificarán en una escala de 1 a 5 luego de una serie de enunciados específicos que se formularan, de acuerdo a esto, la escala de calificación será de la siguiente manera:

Cuadro 5. Escala de calificación Cámara de Comercio

ESCALA	ENUNCIADO DE CALIFICACIÓN
1	Acciones que no realiza la empresa
2	Acciones que la empresa ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3	Acciones que realiza la empresa, pero no se hace de manera estructurada (plan).
4	Acciones que realiza de manera estructurada y planeada.
5	Acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuenta con acciones de mejoramiento continuo.

Fuente: elaboración propia

Este autodiagnóstico se realizó mediante el desarrollo de entrevistas a la representante general de la empresa, la cual respondió con base a la observación directa de la situación actual.

1.7.1 Planeación estratégica. Es una herramienta que permite estructurar y estudiar los procesos y las labores de la empresa, permitiendo conocer los errores y problemas que impiden el mejoramiento y crecimiento de ella por medio de objetivos y metas a corto y largo plazo. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 7. Planeación estratégica de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	3
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	2
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	2
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
5	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	1
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	2
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	2

Tabla 7. (Continuación)

8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	2
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	2
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	2
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	2
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	2
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	3
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	3
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	2
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	2
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	2
Puntaje promedio		2,06

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

El puntaje promedio que nos arroja la matriz es de 2,06, lo cual lleva a concluir que la empresa se encuentra muy mal en este aspecto, ya que se han dificultado los medios por los cuales se pueden cumplir.

Es importante resaltar los numerales 4 y 5, ya que tienen una puntuación muy baja, lo que quiere decir que puede ser la raíz de por qué no se han podido cumplir claramente los objetivos ya que no hay establecidas unas metas a lograr en corto, mediano o largo plazo, por lo cual es de importancia establecer misión, visión, objetivos y metas que sean definidas de una forma real enfocadas a lo que hoy en día es la empresa y lo que se quiere hacer con ella por medio de sus recursos y posibilidades.

1.7.2 Gestión comercial. Es la herramienta que ayuda a generar un desarrollo en las relaciones comerciales logrando alcanzar objetivos empresariales de una manera rentable y eficiente. Además de ello permite ver de una mejor manera las oportunidades que se pueden llegar a tener en el entorno de la empresa. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 8. Gestión comercial de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	NA
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	1
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	3
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	2
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	NA
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	1
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	2
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	2
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	2
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	NA
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	1
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	2
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	2
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	2
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	2
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	2
Puntaje promedio		1,93

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

Su puntaje promedio es algo de qué preocupar, ya que arroja una cifra de 1,93, lo cual quiere decir que se necesita urgentemente un plan de acción que mejore relevantemente este aspecto.

La empresa ha demostrado un estado conformismo en el mercado, lo cual ha provocado una baja competitividad y pérdida de clientes, pues es importante generar un plan de marketing y comercial que ponga en relevancia los nichos que

se quieren atacar. También existe un desconocimiento actual del mercado, lo que ha hecho que AMDRED sea vulnerable a la competencia y con esto es importante estructurar comercialmente a la empresa enfocándola en las ventas y formulando pronósticos de demanda que sean asertivos al momento de producir y vender.

Algo muy importante que hay que decir es que la empresa no cuenta con mecanismos de publicidad ni promoción para ser más llamativa al cliente, pues no tenerlas genera una reducción en ventas y aumento en la competencia.

1.7.3 Gestión de operaciones. Esta gestión está relacionada con la función de producción, en donde se tiene como objetivo generar competitividad mejorando y haciendo eficientes y eficaces los procesos de creación, producción, distribución, mantenimiento, entre otros, de la actividad económica que realice la empresa. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 9. Gestión de operaciones de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	3
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	NA
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	3
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	1
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	2
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	3
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	3
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	3

Tabla 9. (Continuación)

13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	3
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	3
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	2
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	3
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	3
Puntaje promedio		2,81

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

A pesar de que tiene calificaciones no tan bajas, su puntaje promedio disminuye por ciertos indicadores que se encuentran en estado crítico, como lo es el numeral 5, donde aseguran que los equipos y maquinaria de la planta no se encuentran amparados bajo ningún riesgo, por lo que es sumamente importante ya que, si llega a ocurrir algún siniestro, es posible que la empresa deje de funcionar por un tiempo.

La tecnología hoy en día es algo fundamental en las empresas, y que se debe implementar lo más pronto posible, debido a las actualizaciones que se generan a diario, sea en maquinaria, tendencias y equipos que facilitaran los procesos internos y externos de la empresa, por ello es muy importante actuar sobre ello.

1.7.4 Gestión administrativa. Esta gestión es el medio por el cual las empresas la usan para llevar una buena utilización de los recursos para lograr los objetivos propuestos. Esta es realizada a través de cuatro funciones que son importantes para lograr estos objetivos, estas son: planeación, organización, dirección y control. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 10. Gestión administrativa de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	3
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	2
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	3

Tabla 10. (Continuación)

5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	2
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	1
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	1
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	2
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	2
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	2
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	2
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	2
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	2
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	2
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	2
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	2
Puntaje promedio		2,00

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

La gestión administrativa tiene una puntuación promedio baja lo cual es muy preocupante ya que no tiene muy bien definida una estructura rígida por la ausencia de un organigrama que jerarquice las posiciones de quienes la controlan. Es indispensable evaluar bien cada numeral y tomar correcciones preventivas para evitar problemas internos entre los departamentos que conforman la empresa.

Los numerales 6 y 7 son críticos, pues su calificación indica que no se tiene en cuenta tomar medidas para formalizar juntas directivas en donde se lleven acuerdos para un mejor desarrollo en la empresa, además de ello hay ausencia de documentaciones financieras, comerciales y operacionales, lo que causa un desorden y pérdida de información al momento de necesitar estos.

1.7.5 Gestión humana. Tiene como objetivo garantizar los procesos administrativos que guíen el desarrollo de los colaboradores en todas las áreas, desde la concepción de los perfiles de las personas, sus lugares de trabajo y sus interacciones, pasando por su desarrollo en conocimientos, habilidades, bienestar y salud hasta su adecuado cese de actividades³⁹. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 11. Gestión humana de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	3
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	3
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	3
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	2
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaria.	NA
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	1
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	1
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	NA
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	1
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	2
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	2
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	3

³⁹ Gestión humana. POLITECNICO GRANCOLOMBIANO. [En línea]: <https://www.poli.edu.co/content/gestion-humana>

Tabla 11. (Continuación)

13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	2
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	2
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	2
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	2
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	2
Puntaje promedio		2,07

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

Este aspecto se encuentra vulnerable y muy bajo, en donde se debe efectuar un plan de capacitación y reclutamiento del personal, en donde se mida el impacto que tengan los trabajadores en la empresa y generar una retroalimentación de los procesos y procedimientos que se deben llevar a cabo para efectuar la tarea que se le sea asignada a cada trabajador.

El desempeño de cada colaborador debe ser alto y para ello se deben crear estrategias que generen eficiencia y motivación y así incentivar el sentido de pertenencia en cada uno de los trabajadores para mejorar la productividad.

1.7.6 Gestión financiera. Esta gestión se basa en la administración correcta y efectiva de los recursos que se tienen en la empresa, gestionando los gastos e ingresos que se generen a partir de una actividad económica. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 12. Gestión financiera de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	2
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	2
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	2
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	2
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	2
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	1

Tabla 12. (Continuación)

7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	2
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	2
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	3
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	3
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	2
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	NA
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	3
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	2
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	2
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retronó sobre su inversión.	2
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	2
Puntaje promedio		2,13

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

El no tener un sistema establecido para el control de las finanzas e inventarios que se manejan en la empresa es un riesgo muy alto porque pueden existir desfalcos en las cifras y esto evita un crecimiento en la empresa ya que no permite invertir en otros medios para aumentar los ingresos. No tener un estudio financiero rígido genera problemas de liquidez y su nivel de endeudamiento podría afectar de manera directa los ingresos y utilidades que son una barrera clara para una mejora continua.

Los numerales 6 es la menor calificación, lo que evidencia que es necesario tener un sistema para llevar la contabilidad, poder controlar y rotar inventarios, mientras que el numeral 12 no aplica con el análisis ya que no se tiene el proceso. Además de ello es importante evaluar el nivel de endeudamiento actual de la empresa para no llegar al punto de una quiebra y poder reestablecer un crecimiento constante.

1.7.7 Gestión de la calidad. Se tiende a pensar que cuando hablamos de calidad nos referimos a un producto, servicio o satisfacción de los clientes, pero esta área abarca más allá de lo que el cliente puede percibir, debido a que esta gestión controla todos los procesos que se tienen en una actividad de cualquier empresa, donde todo debe estar regulado para obtener el menor índice de error en la

finalización de un producto terminado. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 13. Gestión de la calidad de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	3
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	2
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	2
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	3
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	2
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	2
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	2
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	3
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	2
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	1
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	2
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	2
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	2
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	2
Puntaje promedio		2,24

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

Aunque AMDRED cuenta con los requisitos de calidad pertinentes, normas técnicas que exige la ley y todos los documentos que se deben tener en cuenta

para este aspecto, no arroja una puntuación promedio alta y esto se debe a que actualmente se están planeando nuevas alternativas para mejorar el sistema de calidad que se tiene. Como muestra el numeral 13, la Pastelería AMDRED no tiene un contacto directo con los clientes, por lo cual no se tiene idea de cuáles son sus quejas y opiniones, lo que puede ocasionar una barrera en la relación con el cliente y este puede cambiar de preferencia.

1.7.8 Gestión logística. Esta gestión se basa en la integración de procesos en la cadena de valor, que crean eficiencia requiriendo planeación, organización, dirección y control de operaciones de abastecimiento, producción, despacho y distribución, como elementos principales en la cadena logística. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 14. Gestión logística de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	2
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	2
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	3
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	2
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	1
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	2
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	2
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	2
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	3
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	2
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	2
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	2
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	1

Tabla 14. (Continuación)

14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	2
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	2
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	1
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso Logístico	NA
Puntaje promedio		1,94

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

Es un aspecto crítico y que se debe corregir de manera rápida ya que para sus clientes fuertes se debe tener una red logística sólida con respecto a la cadena de valor, tanto de sus proveedores como hacia sus clientes. Primero fortalecer el control y manejo de inventarios para tener una exactitud en los pedidos tanto de productos conformes como los no conformes. Tener una base de datos con los clientes es fundamental para fortalecer la relación y cada uno de los eslabones de la cadena de suministro, implementando tecnologías que enlacen estos procesos.

Es claro que se debe crear un programa logístico en donde se tenga en cuenta la rotación de inventarios y tiempos de pedido asegurando a los clientes un producto perfectamente entregado en su debido momento.

1.7.9 Gestión empresa familiar. Cuando una empresa es de carácter familiar, es decir, que sus empleados y un porcentaje de la empresa es de familia, se realiza el siguiente formulario para tener el conocimiento de cuanto impacto tanto negativo como positivo ocasiona aquella situación. A continuación, se mostrará la evaluación calificada de los aspectos de esta área:

Tabla 15. Empresa de familia de la Pastelería AMDRED

No.	Enunciados	Puntaje
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	2
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	1
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa	NA
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	NA
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	2
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	2
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	2

Tabla 15. (Continuación)

8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	1
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	1
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	2
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	2
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	2
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	2
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	1
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	1
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	1
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	1
Puntaje promedio		1,53

Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto>

Aunque su puntuación promedio es muy baja, esta no afecta mucho ya que hay numerales como los son el 2, 6, 8 y 14 que a pesar de que su calificación es baja, estas fortalecen el crecimiento de la empresa ya que sus ingresos no se ven afectados por la cantidad de miembros familiares en la empresa. Sin embargo, cabe resaltar que en el numeral 1, los trabajadores que son familiares no están en total capacitación y esto podría afectar los procesos interna y externamente en la empresa.

1.7.10 Análisis de resultados. La siguiente Tabla 16, muestra los resultados que se obtuvieron de la puntuación promedio de cada uno de los aspectos evaluados en el autodiagnóstico empresarial:

Tabla 16. Resultados autodiagnóstico empresarial de la empresa AMDRED

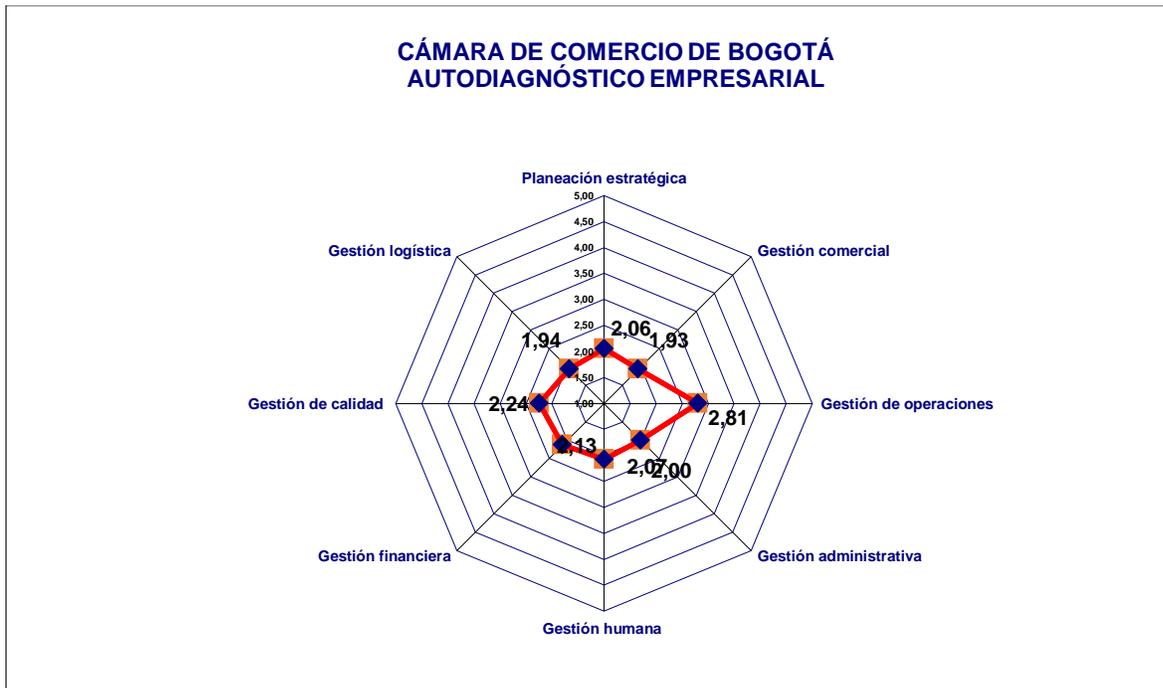
Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	2,06
2	Gestión comercial	1,93
3	Gestión de operaciones	2,81
4	Gestión administrativa	2,00
5	Gestión humana	2,07
6	Gestión financiera	2,13
8	Gestión de calidad	2,24
9	Gestión logística	1,94
Puntaje total		1,91

Fuente: elaboración propia

La empresa AMDRED tiene en su gran mayoría todos los aspectos por mejorar y es importante iniciar con los debidos planes para mejorar su control y eficiencia, pues su único punto estable es la gestión de operaciones, los demás se ven por debajo del promedio y se requiere atención en puntos críticos como la gestión comercial la cual tiene el puntaje más bajo con 1,93 donde refleja que es indispensable realizar un plan de mercadeo que impulse las ventas y genere ingresos, la gestión logística se debe fortalecer porque de ella dependen las relaciones que se tienen a lo largo de la cadena de abastecimiento generando fidelización tanto de proveedores como de clientes, la gestión humana es indispensable porque es el contacto directo que se tienen con los colaboradores y que a partir de ello se crea la eficiencia y eficacia de la empresa, entre otros factores que son de gran magnitud e importante fortalecer para mejorar la empresa.

De la Tabla 16., se realizó el Gráfico 5, el cual es de tipo telaraña en el que se evidencian las áreas más sólidas de la empresa y aquellas que requieren de atención.

Gráfico 5. Autodiagnóstico empresarial de la empresa AMDRED



Fuente: Cámara de Comercio de Bogotá. EVALÚE SU PROYECTO. [En línea]: <http://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Evalue-su-proyecto> Consultado 20 de agosto de 2018

1.8 MATRIZ DOFA

La matriz DOFA se utiliza para identificar y analizar factores que afectan o benefician a la empresa, y que gracias a esto se podrán establecer estrategias de crecimiento y desarrollo de la empresa para un mejor progreso y mejora competitiva.

1.8.1 Factores externos. Se establecieron por medio de un análisis hecho con el representante de la empresa, en donde se determinaron oportunidades y amenazas que tienen un gran impacto para AMDRED y que se deben aprovechar y reducir con prontitud.

1.8.1.1 Amenazas. Las principales amenazas que se presentan para la empresa se mostraran a continuación:

- La aparición de nuevas empresas que no se encuentran legalmente constituidas.
- Competencia ofrece menores precios a sus clientes.
- Pocas barreras de entrada para nuevas empresas.

- Nuevas tendencias que generan productos sustitutos.

1.8.1.2 Oportunidades. Se mostrarán a continuación las principales oportunidades que se presentan para AMDRED:

- El nuevo gobierno ofrece mejores oportunidades de crecimiento para las empresas.
- Alta presencia en el mercado y la industria panificadora.
- Mejor negociación con los proveedores por tradición y fidelidad.
- Uso de nuevas plataformas de mercadeo y publicidad con bajos costos.

1.8.2 Factores internos. Se identificaron algunas debilidades y fortalezas que se podrán aprovechar para contrarrestar y mejorar competitivamente a la empresa y lograr atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes.

1.8.2.1 Fortalezas. Se mostrarán a continuación las principales fortalezas que se presentan para AMDRED:

- La presencia en ciertas zonas de la ciudad y municipios fortalece la imagen de la empresa y generan ventas en aumento.
- Se tiene un amplio portafolio de productos.
- Su tradición en el mercado e industria.
- Los precios que se dan a los clientes son flexibles y asequibles para ellos.

1.8.2.2 Debilidades. Las principales amenazas que se presentan para la empresa se mostraran a continuación:

- No tiene establecido un plan de marketing.
- No se tiene una planeación estratégica definida y estructurada.
- No tiene una estructura organizacional definida.
- Los inventarios no están bien administrados.

MATRIZ DOFA

Factores internos Factores externos	Fortalezas (F)	Debilidades(D)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. La presencia en ciertas zonas de la ciudad y municipios fortalece la imagen de la empresa y generan ventas en aumento. 2. Se tiene un amplio portafolio de productos. 3. Su tradición en el mercado e industria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No tiene establecido un plan de marketing. 2. No se tiene una planeación estratégica definida y estructurada. 3. No tiene una estructura organizacional definida. 4. Los inventarios no están bien administrados.
	Estrategias (FO)	Estrategias (DO)
Oportunidades (O)	Estrategias de Crecimiento	Estrategias de supervivencia
<ol style="list-style-type: none"> 1. El nuevo gobierno ofrece mejores oportunidades de crecimiento para las empresas. 2. Alta presencia en el mercado y la industria panificadora. 3. Mejor negociación con los proveedores por tradición y fidelidad. 4. Uso de nuevas plataformas de mercadeo y publicidad con bajos costos. 	<p>(1,4) Penetración de mercado, en donde se utilicen las nuevas herramientas para atraer nuevos clientes, pues con la exploración externa se podrán llegar fácilmente a los puntos de venta y así lograr prestigio y aumento en las ventas.</p> <p>(2,1) Crear diferenciación en los productos para generar nuevas expectativas en los clientes.</p> <p>(3,3) Integración hacia atrás, donde se afiance, proponga y mejoren las alianzas para que beneficien mutuamente a las partes y así generar mejores ventajas en el mercado.</p> <p>(2,2) Dar a conocer a los clientes la diversificación de productos que se tienen en el portafolio de la empresa para crear fidelización.</p>	<p>(1,4) Se deben establecer estrategias para llegar al cliente de una forma recursiva y usando métodos más visibles y seguros para crear atención en el cliente.</p> <p>(2,2) Integración hacia adelante, donde se debe establecer una planeación estratégica sólida para aprovechar la presencia que se tiene en el mercado.</p> <p>(3,3) Integración hacia atrás, es importante tener una buena relación con los proveedores, pero si no se tiene un organigrama y orden en la empresa, es complicado saber con quién se puede negociar de la mejor manera. Por ello se debe definir una jerarquización para poder tomar las mejores decisiones para la empresa.</p> <p>(1,1) Desarrollo de mercado, donde se deben aprovechar las oportunidades que brinda el gobierno de expansión y crecimiento para fortalecer la empresa por medio de un plan de mercadeo que tenga definido el segmento al que se quiere llegar y los mercados a los que se pueda abrir.</p>

MATRIZ DOFA. (Continuación)

Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
<p>1. La aparición de nuevas empresas que no se encuentran legalmente constituidas.</p> <p>2. Competencia ofrece menores precios a sus clientes.</p> <p>3. Pocas barreras de entrada para nuevas empresas.</p> <p>4. Nuevas tendencias que generan productos sustitutos.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias de Supervivencia</p> <p>(1,1) La empresa debe aprovechar la presencia que tiene en las diferentes zonas por medio de alianzas estratégicas que ayuden a ser más competente en el mercado y poder absorber y controlar a la competencia.</p> <p>(3,2) Buscar mayor control de la competencia por medio de una integración horizontal donde se establezcan precios que sean asequibles para el cliente y para que desde un inicio se tenga supervisado el movimiento de ellas.</p> <p>(2,1) La diversidad de productos que se tienen deben ser los que marquen diferenciación en contra de empresas que son nuevas en el mercado, lo cual es ideal desarrollar los productos y adaptarlos a lo que los clientes prefieran.</p> <p>(3,3) La empresa debe aprovechar su experiencia para tomar control del mercado y generar barreras que la competencia no pueda alcanzar para así disminuir la cantidad de nuevos entrantes.</p> <p>(2,4) Desarrollo de mercado y de producto, donde la empresa se adapte a tendencias que día a día se presentan en los clientes para no perder competitividad en el mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategias de salida</p> <p>(4,2) Reducción de desperdicios, eliminación de sobreproducción y exceso de inventario en los puntos de venta para disminuir costos y gastos innecesarios y así acoplarse un poco a los precios que se tienen en el mercado.</p> <p>(2,3) Realizar benchmarking con la competencia más fuerte del mercado, para crear barreras de entrada sólidas.</p> <p>(1,4) Usar los mecanismos publicitarios actuales para tener conocimiento de nuevas tendencias en el mercado.</p>

Fuente: elaboración propia

1.9 RESUMEN DEL DIAGNÓSTICO

El análisis es realizado gracias a las herramientas utilizadas en el transcurso del diagnóstico, evidenciando el estado actual de la empresa AMDRED, donde inicialmente se utilizó la herramienta PESTAL en Colombia y Bogotá D.C., lo que permitió analizar el sector de la industria panificadora dando a conocer los altibajos que se tienen en tal mercado y que de esta manera se identifiquen y se detallen las fortalezas y debilidades que vuelven atractivo el sector para los nuevos emprendedores y para los competidores que llevan años de experiencia en el mercado, pues es un mercado que a pesar de que ha tenido aumentos en

cuanto a costos en las materias primas y procesos logísticos, se ha logrado mantener gracias a que es un sector que se ha vuelto de necesidad para la gente lo que lo vuelve atractivo para el ingreso de nuevos competidores haciendo más competitivo el mercado y desestabilizando la permanencia en él.

El resultado del autodiagnóstico de la empresa AMDRED muestra debilidad en los aspectos evaluados, donde se evidencia que la parte comercial y administrativa son factores fundamentales a mejorar de inmediato, puesto que internamente no cuenta con una estructura sólida donde se puedan verificar y controlar de una manera adecuada las áreas más afectadas y que requieren de mayor atención, como lo son la gestión administrativa que carece de una misión y visión bien estructurada, un organigrama que jerarquice las funciones en los distintos departamentos y un manual de funciones que no genere inseguridad ni incertidumbre en los colaboradores, gestión logística en donde es importante establecer responsabilidades de procesamiento y control de inventarios, y la gestión comercial que carece de planes de marketing y en donde es indispensable comenzar a utilizar la publicidad para darse a conocer y aumentar la competitividad y fidelización de los clientes permitiendo un crecimiento tanto a nivel interno como externo en la empresa.

Gracias a todo el desarrollo realizado en el diagnóstico se identificaron factores de éxito que son importantes estratégicamente para crecer como empresa, pues se evidenciaron debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que gracias a la herramienta DOFA se pueden tanto mejorar como reducir aquellas que benefician y afectan de manera directa en la competencia generando diferenciación en el mercado y aumentando la participación de la empresa en el sector.

2. ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio de mercados que se realizará en la empresa AMDRED se utilizarán herramientas que serán de gran ayuda para dar un análisis global y específico del mercado en el cual se enfocará y desenvolverá la organización obteniendo un crecimiento notable en el aspecto comercial.

La empresa es productora y comercializadora de pasteles hechos en hojaldre y masa pan, que son distribuidos a diferentes entidades que requieren de estos productos para revenderlos en el interior de sus empresas, como por ejemplo en cafeterías y zonas comunes. Algunos de los productos con mayor venta en estos establecimientos se encuentran en el Cuadro 6., donde se encontrará una breve descripción de los productos más demandados por los clientes corporativos.

Cuadro 6. Productos más demandados de la empresa AMDRED

Nombre	Descripción	Producto
Pastel Gloria	Masa en hojaldre cubierto de azúcar y relleno de bocadillo y queso.	 A rectangular, golden-brown pastry with a slightly irregular shape, likely made of puff pastry, resting on a white surface.
Pancerotti	Masa pan rellena de pollo, champiñón, jamón y salsa boloñesa.	 A single, oval-shaped, golden-brown fried dough item, possibly a panzerotti, resting on a white surface.
Pastel hawaiano	Masa en hojaldre relleno de piña y jamón con salsa especial.	 A rectangular, golden-brown pastry with a slightly irregular shape, likely made of puff pastry, resting on a white surface.
Palito de queso	Masa en hojaldre cubierto de trozos de queso y relleno de queso mozzarella.	 A long, thin, golden-brown pastry with a slightly irregular shape, likely made of puff pastry, resting on a white surface.

Cuadro 6. (Continuación)

Croissant	Masa en hojaldre relleno de tajadas de jamón y queso.	
Pastel de pollo	Masa en hojaldre relleno de pollo y salsa especial.	
Pastel de pollo – champiñón	Masa en hojaldre relleno de pollo, champiñón y salsa especial.	
Pastel de carne	Masa en hojaldre relleno de carne molida, salsa especial con un toque de ají.	
Muffin	Masa dulce rellena de crema (Puede verse también con cubierta de crema).	
Mogolla	Masa pan dulce con trocitos de fruta cristalizada y cubierto de coco rallado.	
Roscón gigante.	Masa pan dulce cubierto de azúcar y relleno de arequipe. Dimensiones: radio 10cm, grosor radio 3cm	

Fuente: elaboración propia

Teniendo conocimiento de estos productos, se realizará un diagrama de Pareto en el cual se reflejan las cantidades de las unidades vendidas en lo que lleva el año 2018, total en ventas a los clientes corporativos, expresado en pesos colombianos y su respectivo porcentaje participativo.

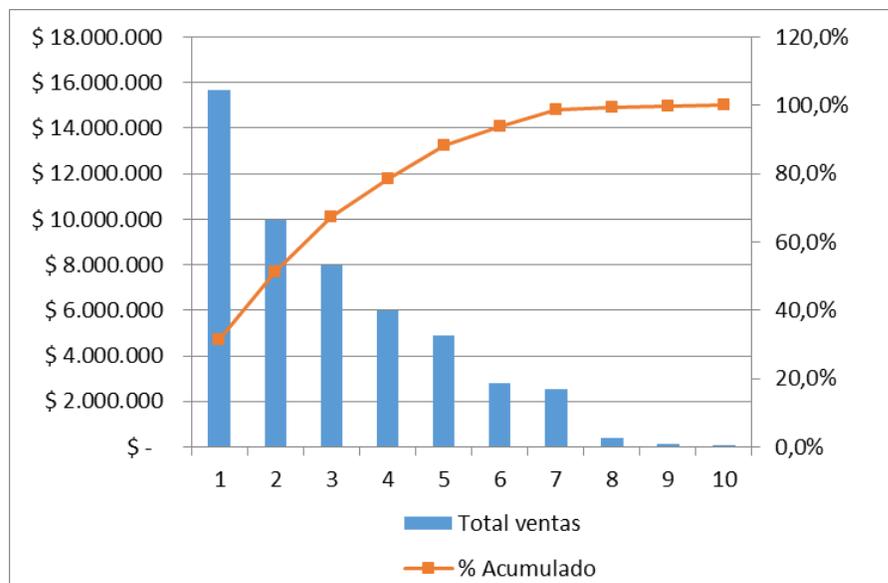
Tabla 17. Ventas totales a clientes corporativos (periodo ene – sep) en el 2018 en COP

N°	Referencia	Cantidad (unds)	Total Ventas (\$)	Porcentaje (%)	Porcentaje Acumulado (%)
1	Pastel pollo	240.878	\$ 337.229.200	31,3%	31,3%
2	Pastel pollo – champ.	153.145	\$ 214.403.000	19,9%	51,2%
3	Pastel carne	123.132	\$ 172.384.800	16,0%	67,2%
4	Pancerotti	85.423	\$ 128.134.500	11,1%	78,3%
5	Pastel hawaiano	75.418	\$ 105.585.200	9,8%	88,1%
6	Palito de queso	43.096	\$ 60.334.400	5,6%	93,7%
7	Pastel gloria	38.477	\$ 53.867.800	5,0%	98,7%
8	Pastel arequipe	6.157	\$ 8.619.800	0,8%	99,6%
9	Croissant	2309	\$ 2.770.800	0,3%	99,8%
10	Muffin	1.539	\$ 1.539.000	0,2%	100%
Total		769.575	\$ 1.084.868.500	100%	

Fuente: Datos históricos Pastelería AMDRED

Con respecto a la Tabla 17., se concluye que el producto con mayor participación en el mercado es el pastel de pollo con un 31,3%, lo que significa que es el más demandado por los clientes corporativos

Gráfico 6. Diagrama de Pareto sobre ventas totales del 2018



Fuente: elaboración propia

El Gráfico 6., refleja que hay cuatro productos que componen el 80% de las ventas totales en la Pastelería AMDRED y que nos permiten tener claridad sobre el mercado potencial de la empresa.

2.1 BARRERAS DE ENTRADA

Son aquellos obstáculos que tienen las empresas al momento de ingresar a un determinado mercado, donde se ha especificado el nicho y sector en el cual se realizará la actividad económica. Estas barreras por lo general suelen encontrarlas las nuevas organizaciones que están empezando los procesos de consolidación en el mercado y que han sido creadas de alguna manera por aquellas empresas con mayor experiencia en la actividad o sector. A continuación, se identificarán algunas barreras que afectarán de manera positiva o negativa a la empresa Pastelería AMDRED.

2.1.1 Economías a escala. Las empresas de la industria panificadora tienen como ventaja iniciar su actividad económica con un capital bajo y pocos recursos, lo cual es muy beneficioso para el emprendedor debido a que puede generar rentabilidad en poco tiempo, sin embargo, ser exitoso en el mercado puede ser complejo debido a la alta competitividad que se tiene, pues sus costos operativos son bajos, su infraestructura no requiere de muchas dimensiones y tecnología, y la maquinaria es básica.

AMDRED al ser una empresa con experiencia en el sector, ha podido superar estas barreras, pues ha logrado reducir los costos por unidad y aumentado su volumen de producción como se observa en la Tabla 26, gracias a la alta demanda que se ha generado por su tradición y calidad en los productos. Lo anterior ha logrado aumentar las barreras de entrada para los nuevos competidores los cuales no han podido crecer ni estructurarse de una manera adecuada, sin embargo, la inversión en publicidad y planes de mercadeo en AMDRED no se ha considerado, lo que provocaría una estabilidad en las ventas.

Es importante resaltar que en esta industria se debe invertir en nuevas maquinarias con tecnología de punta que reducen costos tanto de producción como logísticos, debido a la alta demanda y competencia que se está presentando actualmente lo cual puede ser una gran barrera que no permite crecimiento ni interno ni externo en la organización.

2.1.2 Diferenciación de producto. Los consumidores tienen como motivación el placer y la necesidad. Son las ocasiones de consumo las que determinan el tipo de demanda y las características que debe tener el producto. La clave en el negocio es conseguir un alto volumen de ventas, el cual depende de la frecuencia con la cual los clientes roten el producto en sus cafeterías y esto, a la vez, depende de la calidad de producto y el precio que el consumidor está dispuesto a

pagar.⁴⁰ Con lo anterior podemos complementar que la diferenciación en el producto es fundamental en una empresa ya que crea nuevas expectativas y tendencias en los clientes con lo que se logrará una fidelización hacia la empresa, pues es algo con lo que ya cuenta AMDRED, porque tiene un amplio portafolio de productos que han generado recordación en sus clientes y que gracias a ello hoy en día es una empresa reconocida en la industria.

Esta barrera se ve como una ventaja para AMDRED porque gracias a sus productos ha logrado crear barreras en los nuevos entrantes exigiendo calidad y diferenciación en los competidores.

2.1.3 Inversiones de capital. A pesar de que se considera una barrera muy importante, en la industria panificadora no es de relevancia debido a que su inversión inicial requiere de bajos recursos. Sin embargo, no hay que descartar que es importante invertir en investigación y desarrollo para generar crecimiento en la organización.

Con respecto a los nuevos entrantes, esta barrera es fácil de cruzar y como sucede actualmente, existe mucha competencia en el sector por su bajo capital inicial para comenzar a realizar la actividad. Uno de los obstáculos que se presentan en esta barrera es consolidar y constituir la micro, pequeña y mediana empresa, pues acarrea muchos gastos y comúnmente no se realizan estos procesos en las panaderías de garaje las cuales son las que se generan más fácilmente.

2.1.4 Experiencia en la industria. AMDRED es una empresa que lleva treinta y cinco (35) años de experiencia en la industria panificadora y que al transcurrir el tiempo ha logrado crecer y fortalecerse en el mercado creando fidelización en sus clientes y diferenciación frente a su competencia, donde es válido decir que en vez de ser una barrera es una ventaja que se debe aprovechar en el mercado para obstaculizar a los nuevos entrantes y que a estos se les dificulte el ingreso y continuidad en la industria.

2.1.5 Política gubernamental. Esta barrera hace referencia a toda la normatividad gubernamental que pueda perjudicar los procesos comerciales de la empresa, ya sea por medidas ambientales, sociales, entre otras.

Esta favorece a las empresas que ya están constituidas legalmente, ya que para iniciar se necesitan documentos de sanidad, legalidad, certificación en la Cámara de Comercio, entre otros, que por lo general no cumplen los nuevos entrantes independientemente de la industria en la que se esté.

⁴⁰ ¿Qué oportunidades hay en el sector de panadería y pastelería? CATERING. [En línea]: <http://www.catering.com.co/gestion-horeca/control-y-costos/que-oportunidades-hay-en-el-sector-de-panaderia-y-pasteleria/>

AMDRED cumple con el 45% de requisitos que son exigidos por la ley como la documentación de sanidad, calidad, certificación de la cámara de comercio, entre otros, donde crea ventaja para la empresa debido a que obtener estos papeles al día es complejo por su alta exigencia en el gobierno, sobre todo los de calidad y manipulación de alimentos. Esto es una ventaja sobre los nuevos entrantes que lleguen a la industria.

2.2 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Para la debida reestructuración comercial se realizará un análisis con la segmentación de mercado, que permitirá definir el tipo de cliente al cual se dirigirá el enfoque de la organización, descubriendo el nicho y grupo en el que se ofrecerán los productos que produce AMDRED como empresa, que se encuentra localizada en la ciudad de Bogotá D.C. (Colombia). Se determinará la ubicación, características, tendencias y entre otros aspectos que nos guiarán a la fijación de los clientes potenciales para así proponer y crear estrategias de mercadeo que aumenten la demanda y las ventas generando crecimiento, fidelización e inclusión de nuevos clientes.

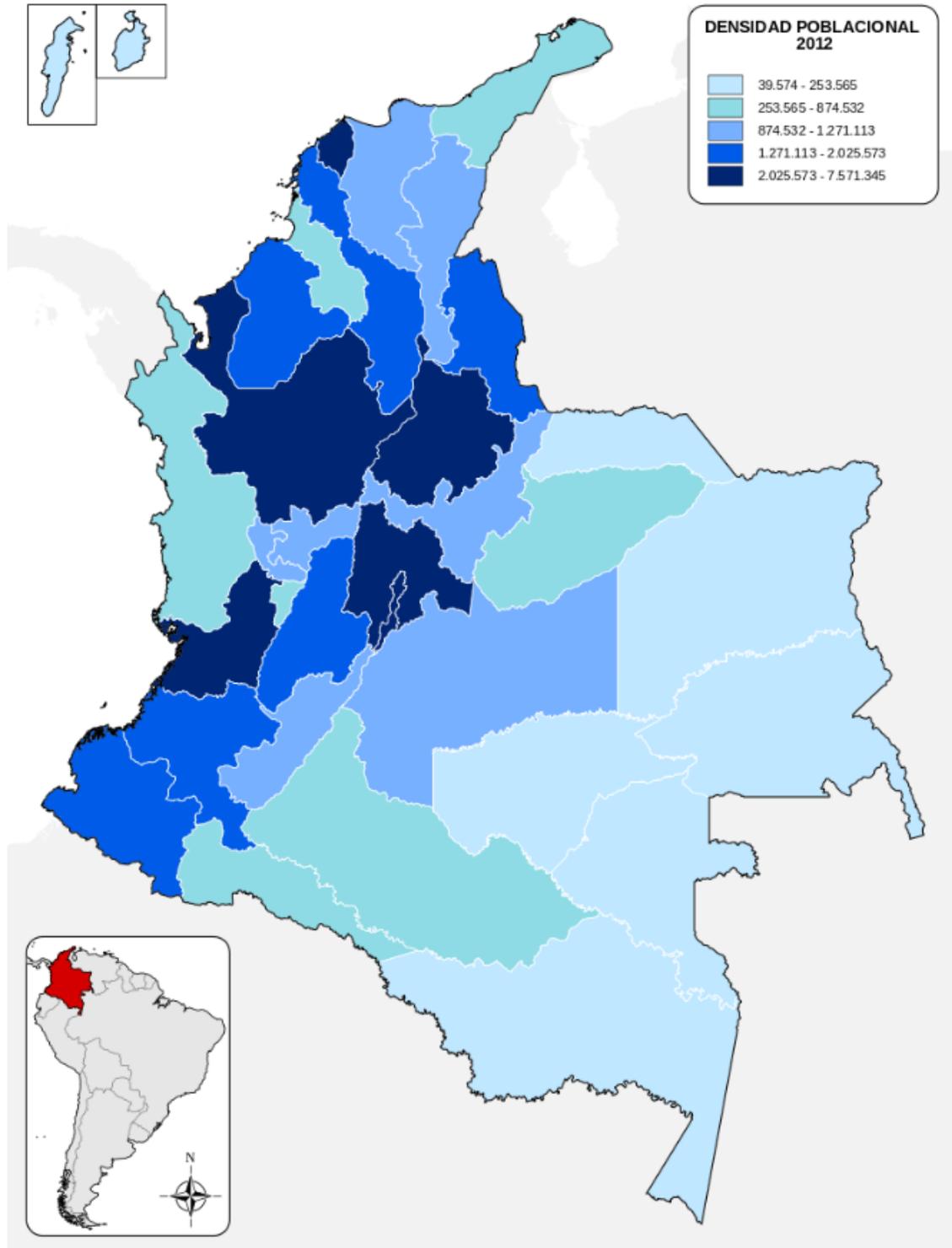
Una característica muy importante para este estudio es que AMDRED produce y vende directamente al cliente final, pero además de ello utiliza intermediarios para su finalidad, lo cual nos conduce a decir que la segmentación que se puede realizar es de consumo o tipo industrial. Sin embargo, al notar que la empresa está perdiendo clientes corporativos en el proceso de la cadena de abastecimiento, lo primordial es atender directamente a estos clientes, por lo tal se realizara una segmentación industrial para fortalecer y potenciar estas organizaciones que prestan el servicio de compra – venta de los productos ofrecidos.

Para este tipo de segmentación se analizarán variables fundamentales como la geográfica, demográfica, psicográfica y conductual que nos guiarán a llegar a el nicho y cliente potencial que se necesita.

2.2.1 Segmentación geográfica. Para la segmentación geográfica, nos enfocaremos en la población de la ciudad de Bogotá, pero anticipadamente se tomará como base la población actual de Colombia evidenciándolo con sus respectivos mapas.

En Colombia, la población total nacional actual es de 49'834.240 en el año 2018, donde 24'605.796 personas, que representa el 49,37% de la población son hombres y 25'228.444 personas, que representa el 50,62% de la población son mujeres. En la Figura 1., se mostrará el mapa demográfico de Colombia.

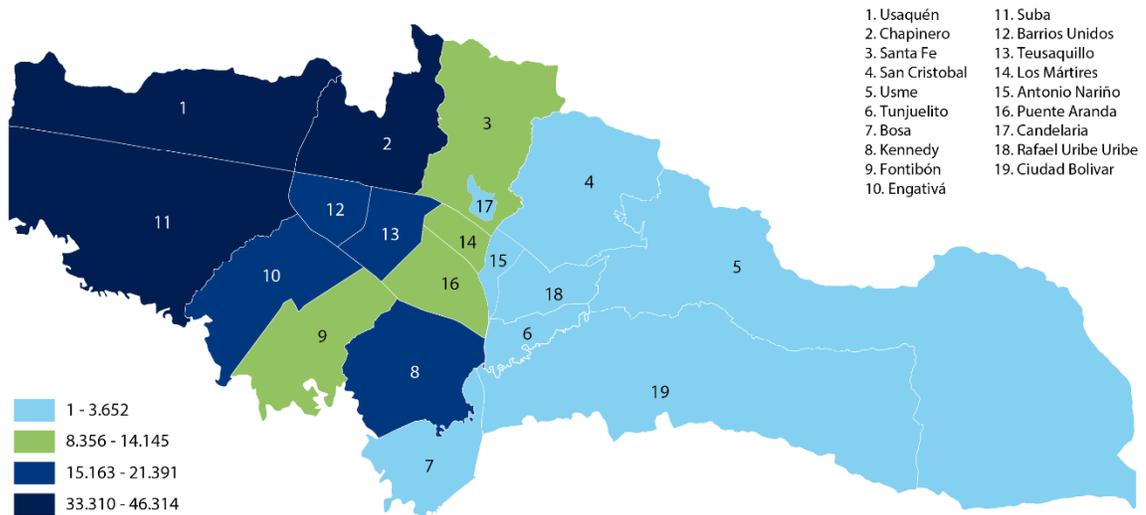
Figura 1. Mapa demográfico de Colombia por departamentos



Fuente: mapa de Colombia (Consultado 28 de agosto de 2018). [En línea]: https://es.wikipedia.org/wiki/Demograf%C3%ADa_de_Colombia

Ahora bien, se tomará la población actual de la ciudad de Bogotá, donde se encuentra ubicada actualmente la empresa AMDRED y donde se llevará a cabo el estudio de mercados. Actualmente, Bogotá cuenta con 8'081.000 habitantes en promedio. A continuación, se mostrará la Figura 2., donde se reflejará el mapa de la ciudad de Bogotá:

Figura 2. Mapa demográfico de la ciudad de Bogotá D.C. por localidades



Fuente: mapa de Bogota D.C. por localidades. Observatorio de desarrollo economico. (Consultado 28 de agosto de 2018). [En línea]: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/base/lectorpublic.php?id=672#sthash.QHGbC18L.dpbs>

2.2.2 Segmentación demográfica. La segmentación demográfica de la empresa AMDRED nos permite determinar los consumidores a los cuales les será dirigido el producto ofrecido y que para ello nos fijaremos en el cliente potencial ya que sus ventas tienen una participación de más del 70%, estos clientes son los corporativos, los cuales tienen cafeterías en el interior de sus sedes y a ellas se les ofrece el producto haciéndoselo llegar al cliente final satisfaciendo la necesidad, es por ello que se realizará una segmentación industrial.

Para iniciar con la segmentación demográfica, se debe analizar el mercado y aquellas empresas que tienen en común la misma actividad económica y que prestan el mismo servicio a las diferentes entidades que se proveen de estos productos. Para ello es importante generalizar un poco sobre la empresa y de allí desglosar la problemática actual y estructurar la competencia directa que afectan las ventas.

La empresa AMDRED se encuentra ubicada en la Calle 25 Sur # 8 – 51 en el barrio 20 de Julio, al pasar los años la empresa ha logrado obtener experiencia en el mercado, pues ha consolidado alianzas con entidades del estado y centros

educativos como universidades y colegios distribuyendo a ciento diez (110) clientes corporativos en toda la ciudad. Algunos de ellos son: Colegio Don Bosco, Colegio de la Salle, Colegios distritales, Universidad América, Universidad Santo Tomas, Universidad de la Salle, Universidad el Externado, Universidad del Bosque, Universidad Autónoma, Universidad EAN, Universidad ECCI, Universidad del Rosario, Universidad Francisco José de Caldas, Universidad Central, el SENA, la Policía Nacional, entre otras.

En el mercado de la industria panificadora, la firma Monex argumento que los productos con mayor demanda son las tortillas, con un 53.3%, los pasteles frescos y congelados junto a pays y otros pastelillos, con el 18.2%, los panes y bollos tanto frescos como congelados, con el 6.4% y las galletas dulces, saladas y pretzels con el 22.1%.⁴¹ Es importante resaltar cuales productos son los que tienen mayor participación en este mercado, para fortalecer la competitividad mejorando estos, pues AMDRED cuenta con una gama de productos amplios y estos son estrella en el negocio, tales como los pasteles en hojaldre de pollo con champiñón y los hawaianos que son muy apetecidos por sus clientes.

En el Cuadro 7., se encontrarán los competidores más fuertes en el sector panificador, con mayor presencia en el campo que se quiere analizar, el cual es la distribución de productos alimenticios de panadería.

En cuanto al aspecto que queremos analizar, estas son las empresas más competitivas con AMDRED en el mercado, pues sus productos son fuertes y se han podido adaptar a lo que el cliente potencial ha querido. De estas podemos destacar la participación de la Pastelería Macropastel, pues sus productos son de alta calidad y su estructura como empresa está muy sólida, lo que ha logrado posicionarse como una de las mejores y más reconocidas en la industrial.

⁴¹ Informe sector industria panificadora. SECTORIAL. [En línea]: https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf Pág.: 3.

Cuadro 7. Empresas competidoras de la empresa AMDRED

N°	Logo	Empresa Competidora
1		Pastelería Macropastel
2		Pastelería D' gusta
3		Pastelería La royal
4		Pastelería Delihojaldre

Fuente: elaboración propia

2.2.3 Segmentación Psicográfica. El perfil del consumidor al que se quiere llegar no debe ser el del cliente potencial al que queremos llegar (intermediario), sino al cliente final, que es el que al final genera la demanda en el mercado. Para esta herramienta utilizaremos criterios que nos acercaran a lo que realmente quieren los clientes y de allí se concluirá el análisis realizado para delimitar el consumidor objetivo que estará dado en los clientes corporativos los cuales tienen cafeterías ubicadas en el interior de sus sedes.

Los criterios de la segmentación Psicográfica más relevantes son:

- **Cafeterías de colegio.** Estos clientes corporativos tienen una cantidad de productos definida, debido a que su demanda interna no tiende a aumentar por su cliente final los cuales son los menores de edad. Sin embargo, es de resaltar que su precio de venta debe ser menor por su poder adquisitivo que tienen estos. Una manera de crear fidelización en estos clientes corporativos es el costo que va a tener el producto, pues no debe ser elevado. Además de ello la diversificación de productos debe ser amplia sobre todo en aquellos que son dulces.
- **Cafeterías de universidades.** En ellas, sus clientes finales son personas jóvenes que, en su mayoría, no tienen el poder adquisitivo para consumir este

producto pero que sin embargo pueden hacerlo para sustituir otras comidas que tienen un costo elevado. En este también es importante resaltar el precio de venta el cual no debe ser muy bajo, pero si mantener un promedio por lo anteriormente dicho.

- **Cafeterías de entidades del estado.** Para estos clientes corporativos se debe pensar más en ampliar y ofrecer una gama de productos que sean de sal, como lo son pasteles de pollo, carne, salsa boloñesa, entre otros, que satisfagan y sacien el hambre al momento de tener el síntoma. Lo primordial es mostrar una diversificación de productos que sean acordes a cada situación y hora del día.

2.2.4 Segmentación conductual. Para esta segmentación se tendrán en cuenta criterios que afectan el comercio al por mayor, lealtad de marca y frecuencia de consumo.

Los productos ofrecidos a los clientes corporativos por la empresa AMDRED son aquellos que tienen en su interior cierto relleno de alimentos que dan diversos sabores y proporcionan satisfacción al ser digeridos. A pesar de que también se ofrecen otros tipos de productos como panes de distintos tamaños, los productos más apetecidos por estos clientes son los pequeños para calmar antojos ya que son productos de consumo rápido y de paso.

Para realizar un análisis profundo de esta segmentación, se dividirán en ramas los tipos de clientes potenciales analizando el comportamiento del cliente al momento de elegir el producto. Esto se realizará por factores que definen las tendencias del cliente.

- **Frecuencia del consumo.** Para los clientes corporativos, los productos con mayor venta son los pasteles que son un buen complemento en las mañanas y tardes, debido a que son productos que calman el hambre ocasional, tales como pasteles de pollo, carne, boloñesa, hawaianos, entre otros, que son de preferencia en los clientes finales. Por esto hay que incentivarlos a que sigan comprando estos productos por su consumo masivo. Sin embargo, no hay que dejar atrás las nuevas tendencias que empiezan a abarcar un buen porcentaje de ventas.
- **Beneficios buscados.** Los clientes corporativos buscan una calidad en el producto que sea llamativa para el cliente final, pero en su mayoría buscan un buen precio para poder obtener utilidades y mantener un rango asequible a sus clientes.
- **Situación de lealtad.** La mayoría de clientes que tiene la empresa AMDRED se encuentran por tradición y fidelización a la empresa, sin embargo, hay otros factores que crean fidelización como la marca, pero para este tipo de negocio se

debe crear fidelización en los clientes corporativos por la calidad ofrecida ya que este puede proporcionar durabilidad en el producto, además de ello las garantías de un producto en un estado perfecto deben ser optimas, por lo cual una sección de devoluciones o reclamos debe ser implementada para generar este factor.

2.3 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

La investigación del mercado nos permite determinar el mercado real e identificar y conocer el cliente por medio de una recolección de datos que arrojaran una serie de resultados donde permitirá generar estrategias de mercadeo llevando a una toma de decisiones que ayudará a desenvolverse en el mercado de una forma más óptima.

2.3.1 Definición de la muestra. La definición de la muestra se da gracias al análisis y desarrollo que se realizó en la segmentación de mercados, donde se definió el cliente potencial y el cual será investigado para un estudio de mercado más acertado gracias a la recolección de datos que se obtendrá. Dado esto, se concluyó que es factible realizar un muestreo de tipo no probabilístico debido a que ya se conoce el cliente que se va a evaluar y no será elegido al azar sino por conveniencia, ya que se tiene conocimiento de estos.

Se realizará un tipo de muestreo por conveniencia debido a que ya se tiene conocimiento del cliente que se evaluará y estos serán seleccionados para estudiarlos por medio de una serie de preguntas que estarán en una encuesta la cual es presentada para todos con una misma estructura.

2.3.2 Recolección de datos. La recolección de datos se realiza por medio de encuestas que serán entregadas a 55 (cincuenta y cinco) clientes corporativos ya seleccionados, algunos de ellos estarán representados en el Cuadro 8., donde se especifican algunos clientes actuales como colegios, universidades y otras entidades, los seleccionados para realizar la encuesta se encontrarán en el Anexo A.

Cuadro 8. Clientes actuales de la empresa AMDRED

Entidades	Tipo de Organización
Colegio Don Bosco	Privada
Colegio de La Salle	Privada
Fundación Universidad de América	Privada
Universidad Santo Tomas	Privada
Universidad de La Salle	Privada
Universidad Distrital Francisco José de Caldas	Pública
Universidad Autónoma	Privada
Universidad ECCI	Privada

Cuadro 8. (Continuación)

Universidad del Bosque	Privada
Universidad EAN	Privada
Universidad Central	Privada
Universidad del Rosario	Pública
SENA	Pública
Policía Nacional	Gubernamental

Fuente: elaboración propia

Esta encuesta será realizada para los clientes potenciales que tiene la empresa, donde se verán aspectos como demanda estimada que maneja cada entidad, competencia de la empresa, enfoque y puntos de vista de los clientes, entre otros, lo que ayudará a mejorar el servicio para los clientes y optimizar resultados tanto para la empresa como para los mismos clientes.

En el Anexo B., se mostrará el formato de la encuesta, la cual será entregada a los clientes actuales de la empresa AMDRED.

2.3.3 Análisis de datos. Para realizar el análisis de datos, utilizaremos las encuestas como método para medir las variables de investigación por medio de características en común de las entidades entrevistadas y realizar la debida tabulación de los datos obtenidos, graficando la participación de cada respuesta.

En el Anexo B., se encuentra el formato de la encuesta.

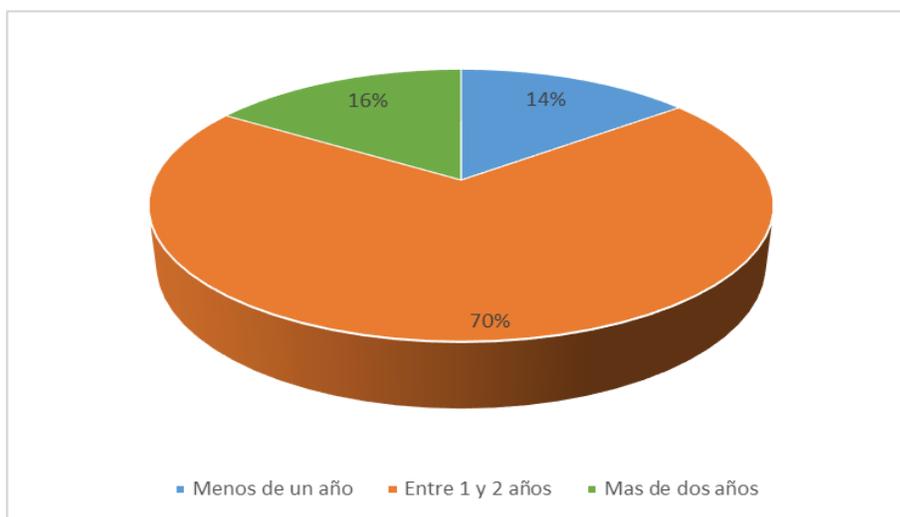
Pregunta 1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos que ofrece la Pastelería AMDRED? Ver Tabla 18.

Tabla 18. Antigüedad de los clientes de la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Menos de un año	2	3,6%
Entre 1 y 2 años	7	12,8%
Más de dos años	46	83,6%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7. Porcentaje de participación de rango de antigüedad de los clientes de la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el Gráfico 7., los clientes que posee la empresa AMDRED tienen más de dos años, lo que significa que se encuentran satisfechos con los productos que ofrece la empresa y que esto ha logrado una fidelización en ellos. La pregunta fue realizada para garantizar que sus clientes se encuentran satisfechos con lo que se les ofrece, sin embargo, la captación de clientes se ha reducido y debe haber nuevos clientes que requieran de estos productos.

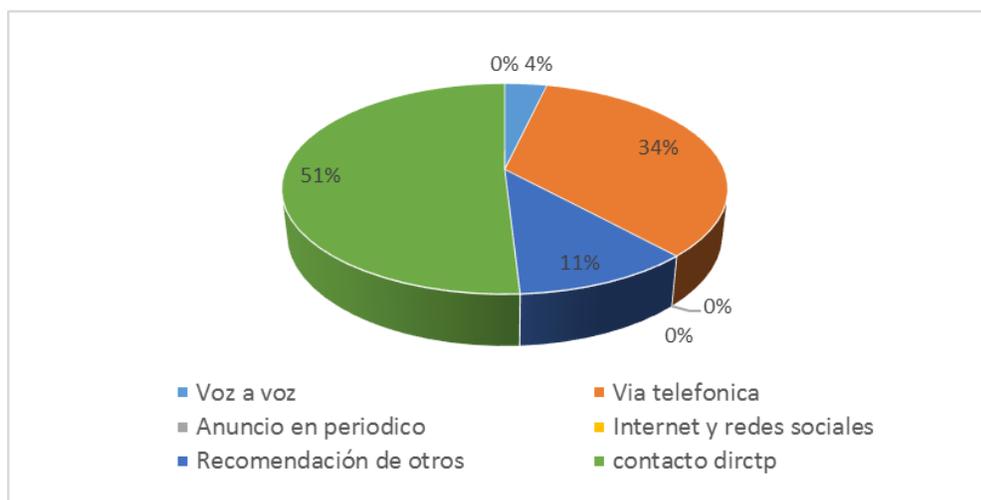
Pregunta 2. ¿Cómo conoció los productos y servicios ofrecidos por la empresa AMDRED? Ver Tabla 19.

Tabla 19. Medios de comunicación con los cuales se dio a conocer la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Voz a voz	2	3,7%
Vía telefónica	19	34,5%
Anuncio en periódico	0	0%
Internet y redes sociales	0	0%
Recomendación de otros	6	10,9%
Contacto directo	28	50,9%
Otros	0	0%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8. Porcentaje de medios de comunicación por los cuales se dio a conocer la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 8., se observa que el medio por el cual se ha dado a conocer la Panadería AMDRED es por contacto directo donde se han buscado los clientes y se ha conversado de manera presencial ofreciendo los productos y servicios con los que cuenta la empresa, seguido de la vía telefónica. Sin embargo, a pesar de que ha resultado efectiva esta técnica, se deben fortalecer medios como internet y redes sociales y el voz a voz para generar nuevos clientes ya sean pequeños como grandes.

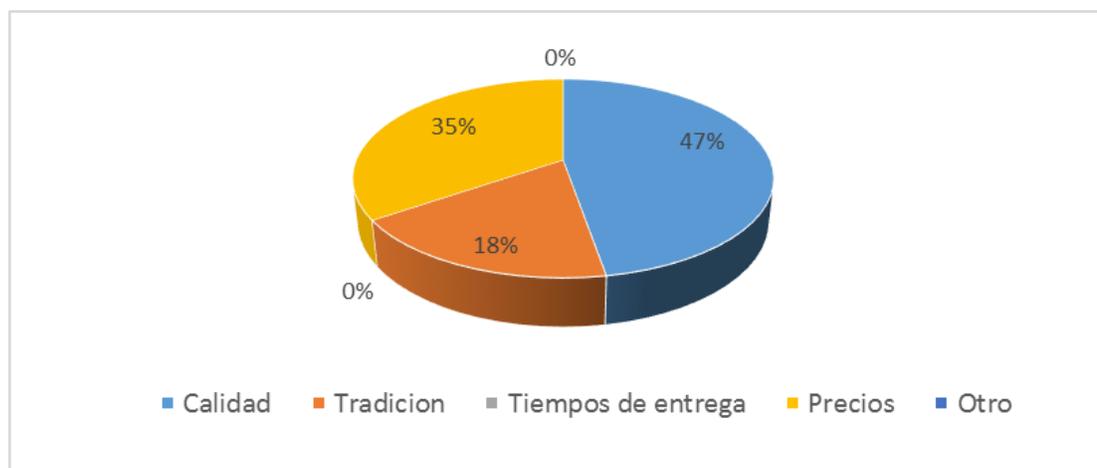
Pregunta 3. ¿Por qué eligió los productos que ofrece la empresa AMDRED? Ver Tabla 20.

Tabla 20. Factores por los cuales los clientes eligen a la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Calidad	26	47,3%
Tradición	10	18,2%
Tiempos de entrega	0	0%
Precios	19	34,5%
Otro	0	0%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 9. Porcentaje de factores por los cuales los clientes eligen la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 9., se ven tres factores que son primordiales para los clientes, pues la calidad de los productos ofrecidos encabeza la lista con un 47,3%, lo cual quiere decir que los clientes eligen los productos de la Panadería AMDRED por su calidad seguido de los precios con un 34,5% y luego su tradición con el 18,2% que a pesar que no es muy fuerte, su antigüedad no es lo que más influye al momento del análisis de proveedores que realiza cada cliente corporativo.

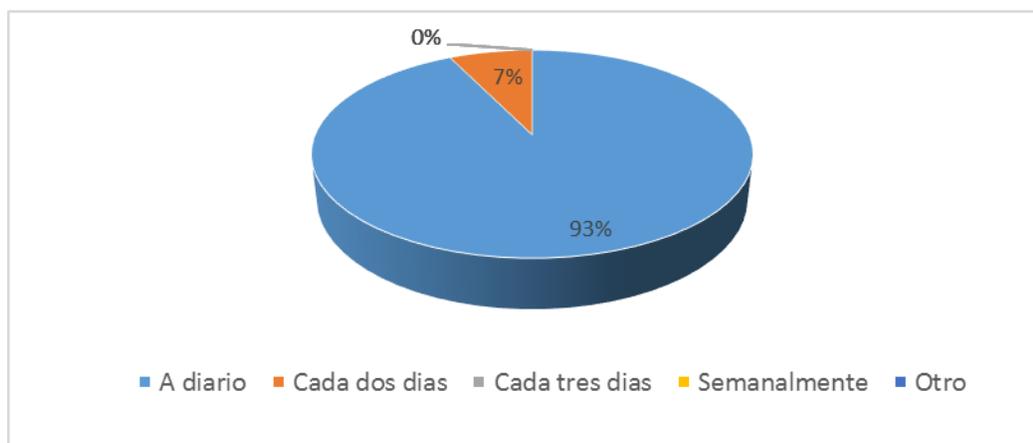
Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia adquiere los productos ofrecidos por la empresa AMDRED? Ver Tabla 21.

Tabla 21. Frecuencia de requerimiento necesario de productos ofrecidos por la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
A diario	51	92,7%
Cada dos días	4	7,3%
Cada tres días	0	0%
Semanalmente	0	0%
Otro	0	0%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10. Porcentaje de frecuencia de pedidos de los clientes de la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 10., se observa que el 92,7% de los clientes de la Pastelería AMDRED piden sus productos diariamente, lo que quiere decir que este es un producto que tiene una rotación de inventario muy continua y que cumple con las expectativas que el cliente tanto e final como el intermediario requieren.

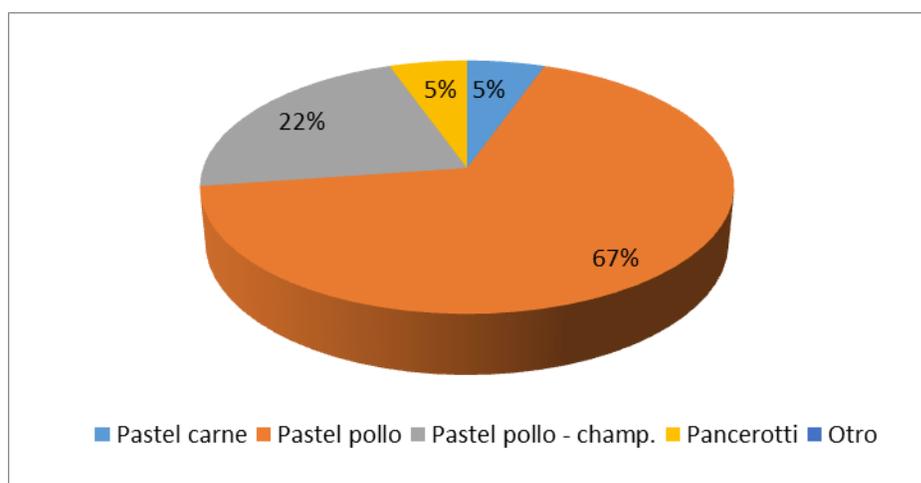
Pregunta 5. De los productos que le provee la empresa AMDRED, ¿Cuál es tipo de producto que más vende en sus cafeterías? Ver Tabla 22.

Tabla 22. Tipos de productos más demandados por los clientes de la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Pastel de carne	3	5%
Pastel de pollo	37	67%
Pastel de pollo – champ.	12	22%
Pancerotti	3	6%
Otro	0	0%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11. Porcentaje de tipos de productos más demandados por los clientes de la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 11., el producto estrella de la Pastelería AMDRED es evidentemente el pastel de pollo con un porcentaje del 67%, seguido el pastel de pollo con champiñón con el 22%, con esto podemos concluir que es necesario promover más el consumo de otros pasteles promocionándolos con ofertas, ya que los que encabezan la lista se venden por si solos.

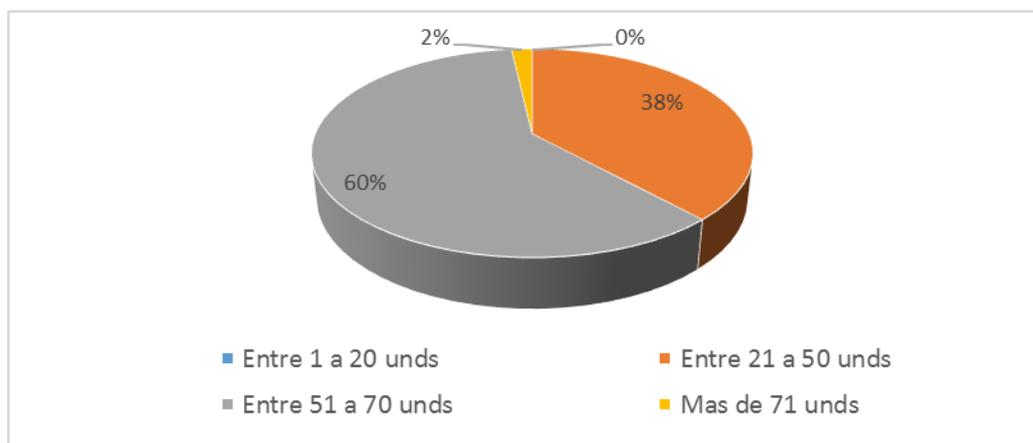
Pregunta 6. ¿Qué cantidad de productos adquiere en total cada vez que ordena su pedido en la empresa AMDRED? Ver Tabla 23.

Tabla 23. Tipos de productos adquiridos por los clientes de la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Entre 1 a 20 unds	0	0%
Entre 21 a 50 unds	21	38,2%
Entre 51 a 70 unds	33	60%
Más de 71 unds	1	1,8%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 12. Porcentaje de cantidad de productos que adquieren los clientes de la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 12., se demuestra que los clientes adquieren cantidades grandes de los productos que ofrece la Pastelería AMDRED, por lo cual se concluye que se cumple con la demanda satisfactoriamente y se debe fomentar al aumento del consumo de estos productos para generar mayores ingresos.

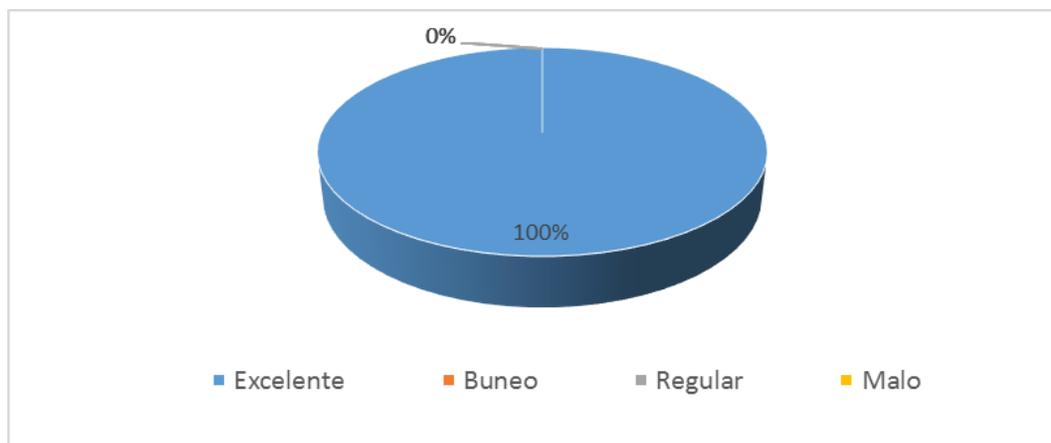
Pregunta 7. Indíquenos cuál es su grado de satisfacción en cuanto a calidad de productos ofrecidos por la empresa AMDRED. Ver Tabla 24.

Tabla 24. Grado de satisfacción en cuanto a la calidad de los productos que ofrece la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Excelente	55	100%
Bueno	0	0%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 13. Porcentaje de grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto a la calidad de los productos ofrecidos por la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 13., se puede concluir que el cliente se encuentra totalmente satisfecho con la calidad de los productos que ofrece la Pastelería AMDRED y se rectifica que el factor más fuerte es la calidad.

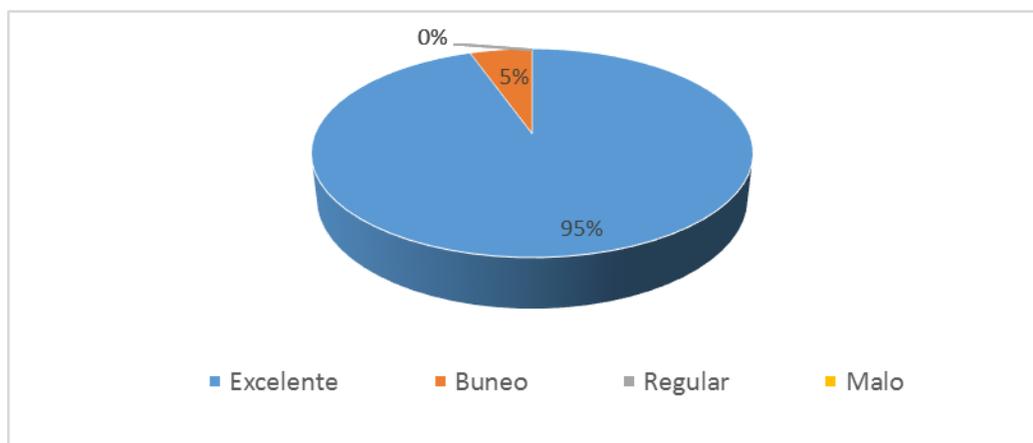
Pregunta 8. Indíquenos cuál es su grado de satisfacción en cuanto a entrega de pedido por la empresa AMDRED. Ver Tabla 25.

Tabla 25. Grado de satisfacción en tiempos de entrega a los pedidos realizados por los clientes de la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Excelente	52	94,5%
Bueno	3	5,5%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 14. Porcentaje de grado de satisfacción que tienen los clientes con respecto a los tiempos de entrega de la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 14., se puede concluir que la Pastelería AMDRED cumple con los tiempos de entrega de todos los pedidos que son realizados por sus clientes, esto es muy bueno ya que el aspecto logístico es primordial en una empresa que distribuye sus productos y cumplir con los requerimientos que exigen sus clientes es lo más importante para fortalecer la relación entre proveedor y cliente.

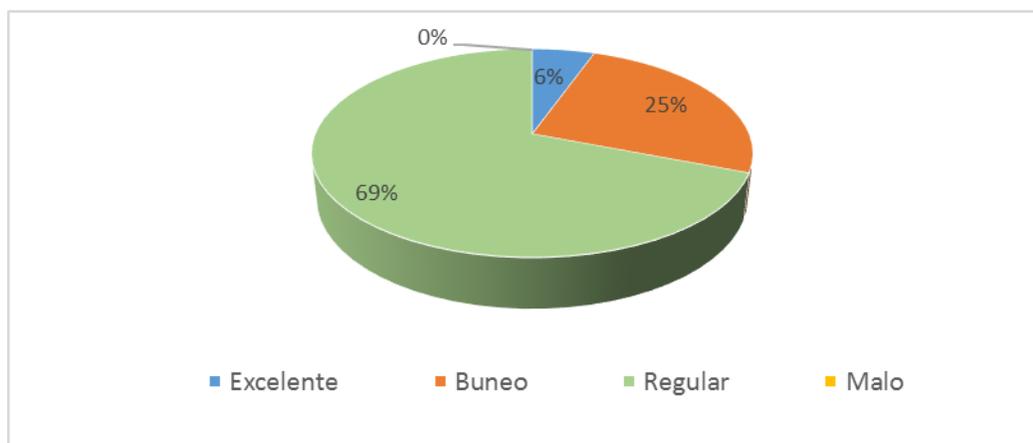
Pregunta 9. La atención al cliente del personal comercial y administrativo de la empresa AMDRED le parece: Ver Tabla 26.

Tabla 26. Grado de satisfacción en cuanto a atención al cliente ofrecido por la empresa AMDRED

Opción	Respuesta	Porcentaje
Excelente	3	5,5%
Buena	14	25,5%
Regular	38	69%
Mala	0	0%
Total	55	100%

Fuente: elaboración propia

Gráfico 15. Porcentaje de satisfacción en la atención al cliente ofrecida por la empresa AMDRED



Fuente: elaboración propia

En el Gráfico 15., se observa que la atención al cliente no es una fortaleza para la empresa y esto se debe a que no se tiene una estructura definida en estos aspectos. Se debe mejorar pronto para tener un servicio completo.

2.4 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

La palabra “demanda” hace referencia a la solicitud de un bien o servicio que es facilitado por entidades y/o empresas que se dedican a cierta actividad económica para brindar a la sociedad aquello que piden de una manera que satisfaga su necesidad.

Realizar este análisis es fundamental para el estudio de mercado ya que es de ayuda tener conocimiento sobre el movimiento que existe en el mercado y esto se logra por medio de datos históricos, informes y otros medios que facilitaran el proceso de análisis, además de ello se utiliza el análisis de datos para tener más exactitud en datos que se requieran.

Debido al tipo de segmentación que utilizamos, se tomará la demanda que requieren las corporativas para abastecer sus almacenes, en total, la empresa Pastelería AMDRED cuenta con 110 (ciento diez) clientes corporativos, los cuales realizan sus pedidos sin ninguna variación y siempre en el mismo lap time.

Para el análisis de la demanda se tendrán en cuenta las ventas por unidades trimestrales por comercialización de la empresa AMDRED en los últimos años donde se verán reflejados en la Tabla 27.

Tabla 27. Datos históricos de ventas en unidades de la empresa AMDRED

Datos históricos trimestrales	Ventas totales por comercialización de pasteles (unds)
2016 – I	223.702
2016 – II	210.326
2016 – III	283.510
2016 – IV	276.276
2017 – I	294.104
2017 – II	246.632
2017 – III	248.927
2017 – IV	226.831
2018 – I	257.619
2018 – II	245.196
2018 – III	266.760

Fuente: Pastelería AMDRED

El Gráfico 16., muestra la relación de unidades vendidas por año como se muestra en la Tabla 27., en donde se usa una regresión lineal para esta recta indicando la variación entre los periodos y el índice de correlación el cual es $r=0,545$ lo que quiere decir que la viabilidad de este método puede ser efectiva, sin embargo, algunos periodos tienden a decrecer debido a las temporadas, ya que las temporadas fuertes están entre los meses de febrero – marzo y agosto – septiembre, mientras que las temporadas malas son junio – julio y diciembre – enero, debido a que las temporadas escolares influyen bastante en las ventas en las ventas.

Gráfico 16. Unidades vendidas por periodos (trimestres)



Fuente: elaboración propia

Tabla 28. Proyección de la demanda por años de la empresa AMDRED

Año	Número de unidades de venta de pasteles en hojaldre	Número de unidades de venta de panceroiti's	Total de unidades
2016	896.302	97.512	993.814
2017	912.746	103.748	1.016.494
2018	877.070	102.210	979.280
2019	895.373	101.157	996.529
2020	895.063	102.372	997.434
2021	889.169	101.913	991.081
2022	893.201	101.814	995.015
2023	892.478	102.033	994.510

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la Tabla 28., de acuerdo a los datos obtenidos, la proyección de la demanda se realizará por años, desde el 2016 al 2023, se resalta un crecimiento constante en ambos tipos de pastel, sin embargo, la venta de panceroiti's aumenta significativamente a diferencia de los pasteles hechos en hojaldre, pero en el año 2022 existe un declive en las ventas de ambos lo cual se deberá prevenir con el tiempo.

Con respecto al Pareto realizado en la Tabla 16., se obtuvo que el 78.3% de las ventas las generan cuatro productos los cuales son los más demandados por las empresas corporativas, sabiendo esto, la proyección de la demanda se realiza conforma la venta de estos cuatro productos seleccionados. Ver Tabla 29.

Tabla 29. Proyección de demanda de productos más demandados de la empresa Panadería AMDRED

Año	Número de unidades de venta de pasteles en hojaldre más demandados	Número de unidades de venta de panceroiti's	Total de unidades
2016	701.804	97.512	799.316
2017	714.680	103.748	818.428
2018	686.746	102.210	788.956
2019	701.077	101.157	802.234
2020	700.834	102.372	803.206
2021	696.219	101.913	798.132
2022	699.376	101.814	801.190
2023	698.810	102.033	800.843

Fuente: elaboración propia

2.5 ANÁLISIS DE LA OFERTA

“La oferta es la cantidad de bienes y servicios que diversas organizaciones están dispuestas a poner a la venta, es decir, en el mercado, en un lugar determinado (un pueblo, una región, un continente...) y a un precio dado, bien por el interés del oferente o por la determinación pura de la economía”.⁴²

La oferta de la empresa Pastelería AMDRED, está dada por sobre pedido, es decir, que esta tiene sus líneas de producción y su distribución depende de la cantidad de pedido que sea realizado por sus clientes corporativos, que por lo general varían por pocas unidades de diferencia. Su oferta debe ser equivalente a la demanda y es por esta razón que su proyección se realiza basada en los productos vendidos por la empresa en el mercado actual como se refleja en la Tabla 30.

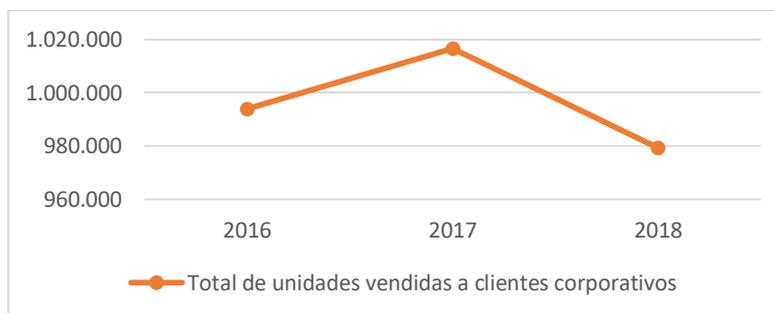
Tabla 30. Número de unidades vendidas por año

Año	Número unidades vendidas por comercialización de pasteles
2016	993.814
2017	1.016.494
2018	979.280

Fuente: Pastelería AMDRED

El Gráfico 17., representa la tendencia lineal de las ventas que se han realizado desde el 2016 a la fecha, donde se nota un decrecimiento en el 2017 lo que ha sido provocado por la pérdida de clientes en tal año, sin embargo, hay que tener en cuenta que las ventas en el 2018 no se han concretado por lo que se refleja incompleta.

Gráfico 17. Unidades vendidas por comercialización de pasteles por año



Fuente: elaboración propia

⁴² Definición oferta. ECONOMIPEDIA. [En línea]: <http://economipedia.com/definiciones/oferta.html>

La proyección de la oferta con respecto a las unidades vendidas entre el 2016 al 2023 se ve reflejado en la Tabla 31., donde se utiliza el apoyo del Índice del Precio al Consumidor (IPC) con respecto al sector de alimentos el cual tuvo un 0.29% para el 2018. Su respectivo pronóstico fue:

Tabla 31. Proyección de oferta en unidades apoyado por el IPC

Año	Número unidades vendidas por comercialización de pasteles	Número unidades vendidas por comercialización de pasteles con IPC
2016	993.814	-
2017	1.016.494	-
2018	979.280	-
2019	996.529	1'025.428
2020	997.434	1'028.402
2021	991.081	1'031.384
2022	995.015	1'034.375
2023	994.510	1'037.375

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 31., la producción de alimentos de panadería aumentaría significativamente de una manera constante debido al aumento del IPC, pues este es un producto de primera necesidad, lo que indica que es de consumo masivo lo que nos lleva a concluir que la empresa Pastelería AMDRED debe establecer metas y objetivos para aumentar su participación y competitividad en el mercado.

Ahora bien, en la Tabla 32., se realiza la proyección de la oferta por los productos más demandados que arrojo el Pareto realizado anteriormente.

Tabla 32. Proyección de la oferta en unidades más demandadas apoyado por el IPC

Año	Número unidades vendidas por comercialización de pasteles	Número unidades vendidas por comercialización de pasteles con IPC
2016	701.804	-
2017	714.680	-
2018	686.746	-
2019	701.077	703.110
2020	700.834	705.149
2021	696.219	707.194
2022	699.376	709.245

Fuente: elaboración propia

2.6 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz de perfil competitivo (MPC) es una herramienta que permite analizar la competencia desde un enfoque más profundo, por medio de factores críticos de éxito que nos determinarían el grado y la posición de competitividad en el que nos encontramos con respecto a las otras empresas del mismo sector.

Para la construcción de esta matriz, se tomarán cuatro empresas seleccionadas por su posicionamiento actual, que tienen como característica encontrarse en el mismo sector y mercado que la empresa AMDRED, mencionadas anteriormente (Véase el Cuadro 7.), y tomando en cuenta los factores críticos de éxito más importantes y representativos para esta actividad, los cuales son:

- **Participación en el mercado.** Es el posicionamiento que tiene cada empresa del mismo sector en el mercado determinado por su número de ventas e ingresos.
- **Calidad del producto.** La percepción y satisfacción que generan los productos en el cliente, desde un punto de vista conforme sea por materia prima, sabor, entre otros aspectos que pueden ser evaluados por el cliente.
- **Servicio de atención al cliente.** Es la relación que tiene cada organización con los clientes al momento de comunicarse, en donde se mide la eficiencia y eficacia de respuesta de la organización con respecto a lo que el cliente exige.
- **Competitividad de los precios.** Se mide por la capacidad que tiene cada empresa para ofrecer sus productos a determinado precio a los clientes, en donde se analizarán solo los rangos ofertados por cada organización.
- **Diseño del producto.** Este factor tiene en cuenta aspectos como tamaño, cantidad y dimensiones de sus productos ofrecidos por las empresas. Además de ello se tendrá en cuenta la diversificación de productos.
- **Integración de la cadena de suministro.** Se tendrán en cuenta aspectos logísticos como tiempo de entrega, condiciones del producto antes, durante y al momento de ser entregado el pedido, capacidad de respuesta y logística inversa.
- **Capacidad tecnológica.** Este factor integra la tecnología en cuanto a aspectos comerciales como publicidad, contacto con el cliente, interfaz y aspectos logísticos como manejo de inventarios, seguimiento de pedido y producto, entre otros.

En Tabla 33., se muestra la escala de calificación que se tendrá al momento de evaluar los factores críticos en cada una de las empresas seleccionadas.

Tabla 33. Escala de calificación de los factores críticos de éxito

Calificación	Valor
Baja	1
Media	2
Buena	3
Alta	4

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 34., se procede a analizar la matriz de perfil competitivo, donde se evalúa cada empresa con cada factor crítico de éxito otorgando un peso y calificación a cada una de las empresas competidoras en la industria panificadora.

Se observa que la empresa líder (Pastelería Macropastel) tiene una puntuación de 3,5 la cual no es muy difícil de alcanzar para la empresa AMDRED, ya que esta tiene como puntuación 3,0, sin embargo, la empresa líder se destaca por su calidad en los productos, su diseño e integración en la cadena de suministro hacen que su competitividad en los precios se ajuste a lo que el cliente quiere, a pesar de que su capacidad tecnológica tiene una calificación de 2,0, pues este no influye en su competitividad como empresa. La empresa Pastelería La Royal tiene una puntuación total de 2,3, pues no se encuentra muy sólida en el mercado y de acuerdo a sus calificaciones, solo se resalta su competitividad en los precios, aunque su calidad y diseño no son regulares ni malos pero su participación se ve reflejada por este factor. La empresa D'gusta es la siguiente en la lista con una calificación de 2,1, donde sus fortalezas se encuentran en la competitividad de los precios, pero sus debilidades se ven reflejadas en su poca participación en el mercado acompañado de la calidad del producto, capacidad tecnológica y la atención al cliente.

Tabla 34. Matriz de perfil competitivo para la empresa AMDRED

Factores críticos de éxito	Peso	Pastelería AMDRED		LIDER Pastelería Macropastel		Pastelería D'gusta		Pastelería La royal		Pastelería Delihojaldre	
		Cal.	Prom.	Cal.	Prom.	Cal.	Prom.	Cal.	Prom.	Cal.	Prom.
Calidad del producto	0,20	4	0,8	4	0,8	2	0,4	3	0,6	3	0,6
Competitividad de los precios	0,20	3	0,6	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Integración de la cadena de suministro	0,20	3	0,6	3	0,6	2	0,4	1	0,2	1	0,2
Participación en el mercado	0,10	3	0,3	4	0,4	1	0,1	2	0,2	2	0,2
Diseño del producto	0,10	4	0,4	4	0,4	2	0,2	3	0,3	2	0,2
Servicio de atención al cliente	0,10	1	0,1	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Capacidad tecnológica	0,10	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Total	1,0	-	3,0	-	3,5	-	2,1	-	2,3	-	2,0

Fuente: elaboración propia

La pastelería Delihojaldre es la última en la lista con una puntuación de 2,0 siendo la más baja, dado que sus calificaciones no son malas, los factores críticos más representativos en cuanto a su peso son muy débiles y por ello es baja su competitividad. Finalmente, la empresa AMDRED tiene en su mayoría fortalezas, sin embargo, en factores críticos como la atención al cliente o capacidad tecnológica son bajos y podrían mejorarse y ser una ventaja competitiva frente a la empresa líder ya que esta también es débil en esos aspectos. AMDRED se destaca por su calidad y diseño en el producto lo cual es bastante bueno y se debe mantener así, pero se debe tener mayor enfoque en los factores bajos los cuales deben tener prioridad.

2.7 HERRAMIENTA DE LAS 5'S

Esta herramienta se utiliza para optimizar y aumentar la productividad por medio de modificaciones y mantenimiento en áreas de trabajo donde estas sean más limpias, organizadas y seguras dando una mejor calidad de vida al trabajo como tal. Las 5's vienen de la cultura japonesa, donde su significado se ira explicando a lo largo de que se va desarrollando y proponiendo ideas para la organización.

Esta se basa en minimizar todo aquello que haga el trabajo un poco más difícil con el fin de lograr una eficiencia en las actividades, en el personal, maquinaria y equipo, creando una mejora continua identificando falencias en las áreas de toda la empresa.

Para iniciar el proceso se debe establecer una escala en las cuales se permita calificar cada parámetro definiendo cual es el que se debe apoyar y cuál es el más débil.

Para realizar este ejercicio, se tomó una plantilla ya elaborada, la cual tiene unos parámetros por cada "S" que nos indicaran al final el estado actual de la empresa Pastelería AMDRED y nos ayudara a identificar qué aspectos se deben corregir y cuales son fortaleza en esta. En la Tabla 35., se muestra la escala con su debida calificación, en la cual será basado el procedimiento.

Tabla 35. Escala de calificación de las 5's

Escala	Calificación
1	No cumple
2	Bajo nivel de cumplimiento
3	Cumplimiento aceptable
4	Cumple totalmente

Fuente: elaboración propia

2.7.1 Seiri. Esta "S", significa clasificar y eliminar todo aquello que pueda afectar el desarrollo de los procesos al interior de la empresa en distintas áreas sin tener que afectar a una de la otra. Por otra parte, ayuda a fomentar el orden lo cual es indispensable ya que la disciplina es un factor esencial al momento de utilizar esta herramienta. En la Tabla 36., se encuentran los parámetros que son mayormente identificados en Seiri, los cuales fueron evaluados al momento de ser necesario su quehacer o practica en el interior de la empresa.

Tabla 36. Evaluación Seiri en la Pastelería AMDRED

SELECCIONAR		
1	Los accesorios de trabajo se encuentran en buen estado para su uso	4
2	El mobiliario se encuentra en buenas condiciones de uso	3
3	Existen objetos sin uso en los pasillos	1

Tabla 36. (Continuación)

4	Pasillos libres de obstáculos	1
5	Las mesas de trabajo se encuentran despejadas y libres de objetos sin uso	4
6	Se cuenta con solo lo necesario para trabajar	3
7	Los cajones se encuentran bien ordenados	3
8	Se ven partes o materiales en otras áreas o lugares diferentes a su lugar asignado	2
9	Es difícil encontrar lo que se busca inmediatamente	2
10	El área de trabajo está libre de cajas de papeles u otros objetos	1
11	Se cuenta con documentos actualizados	3
Total		2,5

Fuente: Universidad del valle de México. MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE 5S's. [En línea]: uvmposgrado.files.wordpress.com/2011/02/software-control-de-de-5c2b4s-excel.xlsx

Para este factor, se puede denotar que, aunque la empresa se encuentra en un estado aparentemente limpio, ya que no se ven desechos botados, y que herramientas y objetos de aseo en su lugar, faltan aspectos como la identificación de cada objeto y son cosas que hay que iniciar a implementar. Por otro lado, en la puntuación se ve una sumatoria de 2,5 lo que dice que, aunque hay aspectos que tiene buen puntaje, se deben analizar de una manera más cercana, aquellas que les falta cumplimiento o que aún no se han analizado.

2.7.2 Seito. Tiene como objetivo ordenar herramientas y objetos que al momento de ser necesitados sean de fácil acceso y ubicación haciendo un entorno más agradable a la vista y menos congestionado al realizar movimientos que hagan perder tiempo en los procesos. En la Tabla 37., se encuentran los parámetros que son mayormente identificados en Seito, los cuales fueron evaluados al momento de ser necesario su quehacer o practica en el interior de la empresa.

Tabla 37. Evaluación Seito en la Pastelería AMDRED

ORDENAR		
1	Las áreas están debidamente identificadas	4
2	No hay cajas u otros objetos encima de las mesas o áreas de trabajo	2
3	Los contenedores de basura están en el lugar designado para éstos	2
4	Lugares marcados para todo el material de trabajo (Equipos, carpetas, etc.)	2
5	Todas las sillas y mesas están el lugar designado	3
6	Los equipos de seguridad se encuentran visibles y sin obstáculos	4
7	Todas las identificaciones en los estantes de medicamentos están actualizadas y se respetan	3

Tabla 37. (Continuación)

8	Los Documentos se encuentran bien archivados	3
9	Lo necesario se encuentra identificado y almacenado correctamente	3
Total		2,9

Fuente: Universidad del valle de México. MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE 5S's. [En línea]: uvmposgrado.files.wordpress.com/2011/02/software-control-de-de-5c2b4s-excel.xlsx

A pesar de que su total supera la media, la Pastelería AMDRED tiene aún aspectos que mejorar como el desorden en la zona de empaque y ensamble de producto terminado, además falta clasificar y marcar ciertos utensilios y lugares que, aunque no son muy frecuentes, deben ser identificados por quien los requiera.

2.7.3 Seiso. Esta tercera S, aunque no parezca muy importante, es fundamental que se realice casi todos los días, pues tiene que ver con la limpieza de suciedad y desorden que se encuentra en las áreas de trabajo, donde es de relevancia tratarla en la Pastelería AMDRED, ya que su razón de ser y su materia prima son alimentos, uno de los productos más delicados y frágiles en higiene. En la Tabla 38., se encuentran los parámetros que son mayormente identificados en Seiso, los cuales fueron evaluados al momento de ser necesario su quehacer o practica en el interior de la empresa.

Tabla 38. Evaluación Seiso en la Pastelería AMDRED

LIMPIAR		
1	Los escritorios, vitrinas, pisos y áreas de atención al cliente se encuentran limpios	3
2	Los accesorios de trabajo se encuentran limpios	4
3	Piso está libre de polvo, basura, componentes y manchas	3
4	Los estantes que resguardan los productos y medicamentos están libres de polvo	3
5	Las mesas o escritorios están libres de polvo, manchas y/o residuos de comida	3
6	Los planes de limpieza se realizan en la fecha establecida	4
7	Los equipos de limpieza están organizados y de fácil acceso	4
8	Los contenedores de basura están limpios y en buen estado	3
9	Las paredes y techo se encuentran limpias, correctamente pintadas y libres de humedad	4
10	Los papeles de trabajo están limpios y en buen estado	3
11	Los anaqueles y góndolas se encuentran se encuentran libres de óxido y están debidamente pintados	3
12	Los equipos de protección del personal es adecuado y se mantiene en condiciones optimas	4

Tabla 38. (Continuación)

13	Las filipinas o los uniformes se encuentran en buenas condiciones y limpios	3
14	El refrigerador de medicamentos se encuentra limpio y libre de escarcha	2
15	Las lámparas, cortinas anuncios luminosos, parasoles y vitrales se encuentran limpios y en óptimas condiciones	3
Total		3,3

Fuente: Universidad del valle de México. MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE 5S's. [En línea]: uvmposgrado.files.wordpress.com/2011/02/software-control-de-de-5c2b4s-excel.xlsx

En el análisis de la Tabla 37., se puede deducir que la Pastelería AMDRED es muy disciplinada en este aspecto, pues gracias a sus procesos de calidad y saneamiento ha logrado aumentar mucho en estos parámetros, sin embargo, hacen falta ciertos factores como el numeral 14, en donde hacen falta pocos detalles que, aunque a simple vista no son importantes, son fundamentales para esta "S".

2.7.4 Seiketsu. Se define como limpieza estandarizada, trata sobre realizar continuamente de manera disciplinada las anteriores "S's", haciendo que esto se vuelva costumbre en los colaboradores y se vuelva como una forma de cultura donde todo aquel sea consciente de que se deben realizar este tipo de tareas a diario.

En la Tabla 39., se encuentran los parámetros que son mayormente identificados en Seiketsu, los cuales fueron evaluados al momento de ser necesario su quehacer o practica en el interior de la Pastelería AMDRED, donde se puede concluir que a pesar que los colaboradores tienen conocimiento de estos procedimientos, hace falta capacitarlos para obtener una definición más profunda para que puedan realizar las actividades de una mejor manera y poder apoderarse de estas.

Tabla 39. Evaluación Seiketsu en la Pastelería AMDRED

ESTANDARIZAR		
1	El personal de la Panadería cumple sistemáticamente con 5 "S" para mantener el orden y limpieza	3
2	El personal usa sus filipinas o uniforme en forma adecuada durante sus labores	4
3	Se cuida que la imagen en mobiliario y equipos mantenga una imagen uniforme en la organización	3
4	Todo los instructivos y formatos están controlados; pueden mostrar evidencias del programa 5 "S"	2
5	El personal de la organización está capacitado y entiende el programa 5'S	2

Tabla 39. (Continuación)

6	Las herramientas se encuentran correctamente organizadas	3
7	Los elementos de panadería se encuentran en completamente orden al día siguiente de realizar las actividades	3
8	Existen instrucciones claras de orden y limpieza	4
Total		3

Fuente: Universidad del valle de México. MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE 5S's. [En línea]: uvmposgrado.files.wordpress.com/2011/02/software-control-de-de-5c2b4s-excel.xlsx

2.7.5 Shitsuke. Esta “S” se enfoca en no dejar romper el hábito de orden y limpieza que se ha generado al estandarizar los procedimientos, pues es el paso para crear una mejora continua y no perder el proceso que se ha logrado al implementar esta técnica. En la Tabla 40, se encuentran los parámetros que son mayormente identificados en Shitsuke, los cuales fueron evaluados al momento de ser necesario su quehacer o practica en el interior de la Pastelería AMDRED.

Tabla 40. Evaluación Shitsuke en la Pastelería AMDRED

SEGUIMIENTO		
1	Existe control sobre el nivel de orden y limpieza	3
2	Las tendencias de los resultados estadísticos son positivas	3
3	Se hace la limpieza de forma sistemática	4
4	Se cumple con los programas de mantenimiento a la infraestructura	3
5	Se cumple con los programas de mantenimiento a motocicletas	2
6	Se cumple con los programas de equipos de cómputo	2
7	Existe reconocimiento por las mejoras	2
8	Existen sanciones para los que incumplen en lo establecido	1
9	Existe un plan de mejora	3
10	Existe Programa de aplicación de 5s	2
11	Se identifica la causa raíz de las problemáticas en las 5s	2
Total		2,5

Fuente: Universidad del valle de México. MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN DE 5S's. [En línea]: uvmposgrado.files.wordpress.com/2011/02/software-control-de-de-5c2b4s-excel.xlsx

La Tabla 40., respalda las ideas de las anteriores “S” creando un hábito y una cultura como tal de lo que se quiere para la empresa, la puntuación de esta última ese (2,5) no es la que se espera luego de los resultados anteriores, por lo que quiere decir que es importante reforzar esta herramienta, crear una costumbre en los colaboradores suele ser complejo y a veces es necesario crear tanto motivaciones como sanciones para que se impulse alguna idea. También es de suma importancia capacitar al personal para que tengan conocimiento de los

proyectos que se quieren realizar y en donde ellos son el principal conjunto para lograr tal meta u objetivo.

En la Tabla 41., se refleja la puntuación total de cada factor y el porcentaje que representa cada uno. En el Grafico 18., se observa un radial que interpreta la posición en la cual se encuentra cada "S".

Tabla 41. Resumen 5'S

	Porcentajes	Puntos
Selección	21,81%	2,5
Orden	25,68%	2,9
Limpieza	29,03%	3,3
Estandarización	26,66%	3,0
Seguimiento	21,81%	2,5
General	1,56%	2,8

Fuente: elaboración propia

Gráfico 18. Resumen 5'S de la Panadería AMDRED



Fuente: elaboración propia

Del Gráfico 18., se puede concluir que a pesar de que algunos parámetros tienen una calificación muy baja, la Pastelería AMDRED se encuentra en óptimas condiciones y en un proceso de mejora continua, sin embargo, es importante darle a conocer a los colaboradores la técnica que se va a utilizar para mejorar los entornos de la empresa dando así una eficiencia en los procesos internos de la empresa.

Para la implementación de esta herramienta se recomiendan las siguientes actividades para mejorar y aumentar esta disciplina:

- Iniciar capacitaciones sobre la implementación de la herramienta de las 5S's para lograr una mejora continua y crear cultura en los colaboradores.
- Informar por medio de listas de chequeo el estado de la herramienta, maquinaria y equipo como también de los puestos de trabajo.
- Asignar lugares para organizar herramientas, objetos y utensilios que sean de alta o poca frecuencia.
- Realizar un inventario de herramientas para clasificar las que se utilizan y las que no son de frecuente uso.

Esta herramienta se debe aplicar en cada área laboral de la empresa. Seiri ayudará a despejar espacios en los cuales se pueda aprovechar mejor dando la capacidad necesaria para realizar otras tareas, además de ello se tendrán en cuenta objetos que en realidad son útiles y frecuentes al momento de realizar una actividad. Seito ayudará a distribuir el espacio de manera que sea fácil encontrar objetos ya que estas tendrán su debido espacio y estarán ubicadas en el área en el cual se utilicen lo más frecuente posible. Seiso permitirá suprimir toda suciedad que se cree alrededor de cada sitio de trabajo, pues se sugiere que se realice limpieza cada vez que se genere suciedad, lo que ayudará bastante la movilización en las áreas, además llevara a los colaboradores a no ensuciar las zonas y puestos de trabajo. Con Seiketsu se tendrán puntos de control en los cuales se señalarán zonas, señales visuales, medidores, marcas de situación, entre otros, que permitirán facilitar la orientación de cada personal que se encuentre en el área marcada. Por último, con Shitsuke se creará un hábito que permitirá mantener lo establecido y así crear una cultura en la organización que se pueda trasladar tanto en lo personal como en lo laboral mejorando continuamente.

2.8 MARKETING MIX

Para la Pastelería AMDRED se desarrollará la estrategia de marketing mix en donde se basa en cuatro variables fundamentales las cuales son el producto, precio, plaza o punto de venta y promoción, las cuales permiten generar un plan de mercadeo más completo y e integral.

2.8.1 Estado actual. Actualmente la empresa AMDRED se encuentra muy débil en este aspecto, pues no se tiene un plan de mercadeo establecido y hacen falta bases sólidas para poder estructurarse. A continuación, se mostrarán factores importantes para definir el estado actual de la empresa en el aspecto comercial.

2.8.1.1 Imagen corporativa. La empresa tiene un logotipo tradicional donde resalta el año en el que fue fundada la empresa. Este fue creado por los fundadores de la empresa utilizando el color naranja que representa confianza,

seguridad y fidelidad, el nombre de la empresa se encuentra con un tipo de letra "Old English Text MT" que da aspecto de presencia y tradición acompañado del personaje que representa la marca, el cual se encuentra saboreando uno de los pasteles y que evidencia la satisfacción que se siente tener uno de ellos en sus manos. A continuación, este logotipo se encuentra representado en la Figura 3.

Figura 3. Logotipo tradicional de la Pastelería AMDRED



Fuente: Empresa Pastelería AMDRED

2.8.1.2 Propuesta logo. El logo es la figura que representa a la empresa, es por esto que se debe innovar al ya que luego de un tiempo se convierte en algo antiguo y muy tradicional. Es por esto que en la Figura 4., se presenta el logo que se propone, donde se nota la innovación en el diseño y que además de ello es llamativo frente al público.

Figura 4. Propuesta logotipo de la Pastelería AMDRED



Fuente: elaboración propia

Este logotipo se muestra más moderno, donde su estilo lo hace ver en una nueva etapa. Sus colores son elegidos de acuerdo a la teoría de color, en el cual el color

rojo produce ansiedad y hambre. La imagen de la izquierda resalta la calidad de los productos, además su forma es similar al pastel de pollo, el cual es su producto estrella demostrado en el Pareo realizado anteriormente. La imagen de la derecha representa la tradición, ya que este viene siendo la imagen principal de la Pastelería AMDRED.

2.8.1.3 Estrategia de producto. En la empresa, esta es la estrategia que más ha tenido dedicación, ya que todo se enfoca al diseño, calidad e impacto que genera el producto en el cliente, pues este ha hecho que la pastelería sea fuerte en el mercado y se encuentre posicionada como lo está actualmente.

Su diversidad en la gama de productos ofrece a los clientes opciones entre las cuales crea diferenciación y mayores opciones entre los diferentes gustos, pues cada uno de ellos es creado con esa razón de ser. Actualmente no se ha innovado ninguno de los productos, por lo cual ninguno ha tenido que ser modificado en cuanto a su diseño, cantidad y calidad, lo que ha hecho que sus clientes lo sigan eligiendo, sin embargo, esta es una estrategia que se debe estar actualizando debido a las tendencias nuevas que existen a diario.

2.8.1.4 Propuesta estrategia de producto. La estrategia de producto es muy importante porque es lo que se ofrecerá al cliente al momento de tener un contacto con él, al ver que la situación actual de la empresa es muy estable y fuerte en este factor, la propuesta más favorable y conveniente es ampliar y diversificar los productos que se tienen ya establecidos, es decir, entrar en la moda y las tendencias que se tienen a diario.

Actualmente existen tendencias fitness en las nuevas generaciones, pues en cuanto a harinas, se quieren reducir al máximo todo aquello que tenga demasiado gluten, pues esta es una proteína que a pesar de que brinda algunos beneficios, lo que hace es llenar el estómago de gases y aire satisfaciendo el hambre pero dejando grasas en el cuerpo, debido a su procesamiento al momento de ser preparado, pues el gluten es el responsable de la elasticidad de la masa de la harina lo que genera la esponjosidad y consistencia en ella. A continuación, se propondrán alternativas que podrían llamar la atención de ciertos nichos que podrían aumentar ventas y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado:

- **Harina de plátano verde.** Es una nueva tendencia en la cual se utiliza esta harina para beneficios en la salud que ayudan a controlar el colesterol, regular los niveles de azúcar en la sangre y mejora la función intestinal, todo ello gracias a sus vitaminas y beneficios que brinda ese alimento. Además de ello es libre de gluten, lo que no permite engordar como la harina convencional.

- **Semillas de cáñamo.** Estas semillas producen un aceite comestible que contiene vitaminas y aminoácidos muy esenciales, pues este puede actuar como un sustituto del aceite animal y es una fuente de proteína vegetal, lo que será muy satisfactorio para el cliente que maneje tendencias fitness y/o saludables.
- **Harina integral.** A pesar de que esta harina es algo clásica y convencional, en la empresa AMDRED no se utiliza mucho en los productos, lo que cohibe a mucha gente que consume sus productos, poder llevar algún producto hecho a base de esta harina. Pues sus pasteles además de que son apetecidos por la gente, podrían adaptarse a cambios y gustos que los consumidores quieren.

La estrategia de diversificación concéntrica consiste en crear nuevos productos que no se encuentran muy enlazados con el producto principal de la empresa pero que pueden ser un buen complemento para ello, es por esto que se propone aumentar la gama de productos con bebidas que acompañen los pasteles producidos por la Pastelería AMDRED. La idea consiste en producir bebidas con la marca propia de “Pastelería AMDRED” tales como avena, jugos, entre otros, pues estos aumentarían la satisfacción del cliente y lograría nuevas metas como el aumento de ingresos, la generación de ventas y lograr un posicionamiento en el mercado.

2.8.1.5 Estrategia de precio. La estrategia de precio para este sector es muy compleja debido a que la variabilidad de precios con la competencia es muy poca, pero esta afecta las utilidades que se generan en las ventas ya que esta puede reducir entre un 5% lo cual afectaría a la empresa con respecto a otros costos y gastos que se tengan.

La empresa maneja distintos precios de venta dependiendo del producto y el cliente, con respecto al cliente, este se puede observar en la Tabla 42., donde se puede observar la variabilidad que hay en los precios de venta con respecto a los clientes corporativos los cuales son las entidades a las cuales se les distribuye el producto, los clientes directos que van a los puntos de ventas y generan su compra por unidad y los clientes directos que van a los puntos de venta y generan su compra al por mayor.

Tabla 42. Precio de venta por tipo de cliente de la empresa AMDRED

Producto	Cliente corporativo	Cliente punto de venta al detal	Cliente punto de venta al por mayor
Pastel en hojaldre	\$1.400	Varía dependiendo el tipo de pastel	\$1.200
Pastel pancerothi	\$1.500	\$2.300	\$1.500

Fuente: elaboración propia

2.8.1.6 Propuesta estrategia de precio. Esta es quizá la estrategia más compleja de realizar en el mercado, debido a que su variación puede ser muy sensible a los cambios ya que el producto depende de las variaciones de precios que tengan los proveedores, es por ello que se propone una estrategia de precios de penetración, la cual consiste en reducir el precio de venta del producto para ser más llamativo para los clientes, puesto que la competencia realiza una estrategia donde reduce sus precios para ganar clientes.

Esta estrategia puede aumentar ventas y reducir el costo de producción, pues a mayor demanda de productos, mayores serán los ingresos.

Otra estrategia propuesta es la de Mantenimiento de precios frente a la competencia, en la cual consiste en variar el precio en la misma secuencia que lo hace el y obtener ventaja cuando este lo aumente.

El objetivo con el que se proponen estas estrategias es para que el cliente no busque otras alternativas, pues se identifica que la competencia está atacando con la reducción de precios y se debe evitar que siga sucediendo.

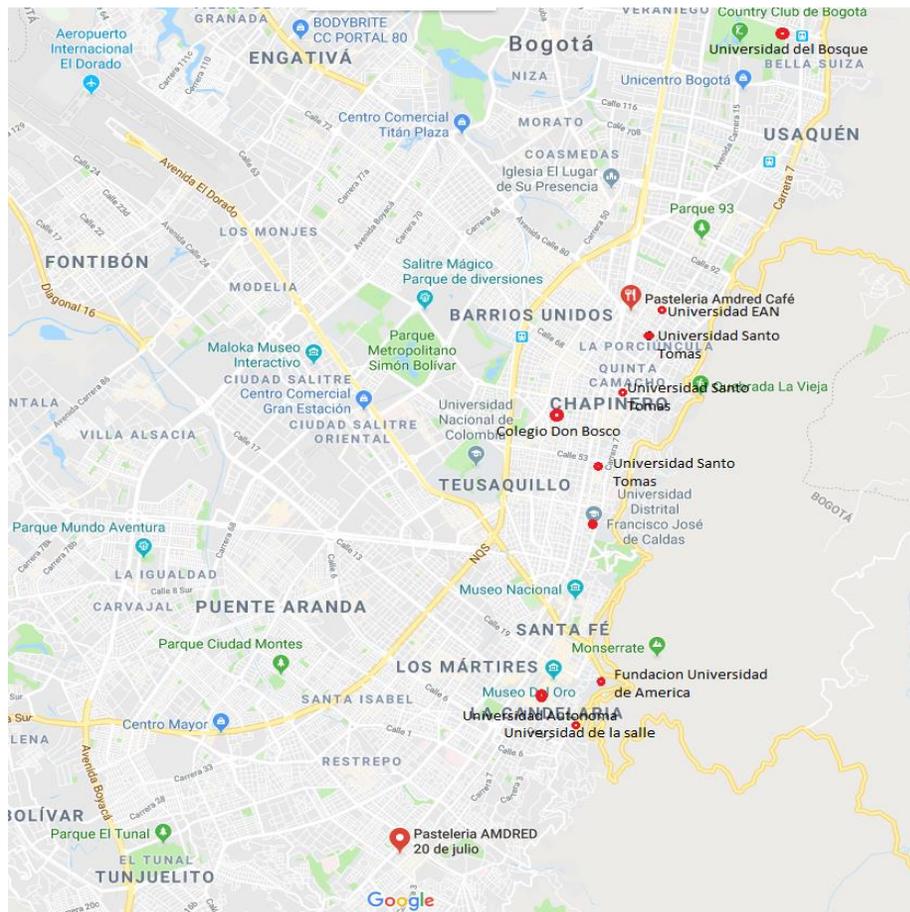
2.8.1.7 Estrategia de plaza. Para esta estrategia se toman variables que se enfocan hacia la distribución, debido a que el tipo de segmentación que se maneja para este Trabajo de Grado es dirigido a los clientes potenciales los cuales son clientes corporativos, es decir, que su comercialización atraviesa una cadena de abastecimiento donde existe un intermediario y para ello es fundamental hablar de distribución.

2.8.1.8 Propuesta estrategia de plaza. La propuesta de la estrategia de plaza se utilizará para los clientes corporativos a los cuales se distribuirá el producto. La empresa AMDRED cuenta con dos puntos de venta en la ciudad, aprovechando su situación geográfica, estos puntos podría abastecer aquellas empresas corporativas que están cerca de estos puntos, pues esto ayudara a reducir los costos de envío y mejorará las relaciones en la cadena de abastecimiento con el cliente haciendo más eficiente los procesos de pedido y envío, optimizando los costos y tiempos de entrega. En la distribución existen variables que son importantes de analizar y que actualmente se manejan, estas son:

- **Almacenamiento.** Actualmente la producción es fija y por ello el almacenamiento que se tiene es mínimo, además como los productos son alimenticios, estos deben tener una rotación constante y rápida por motivos de inocuidad. Sin embargo, los únicos productos que tienen almacenamiento son los pasteles que necesitan de refrigeración y para ello se cuentan con neveras que cumplen con la capacidad necesaria.

- **Transporte.** La empresa actualmente cuenta con cinco mini vans que son las que distribuyen en toda la ciudad el producto terminado, cada una de ellas maneja una ruta independiente en específico, la cual cambia a menos de que sea para acortar distancias y tiempos.
- **Tiempos de la distribución.** Debido a que la empresa debe distribuir los productos a diferentes partes de la ciudad, el tráfico es el aspecto que más afecta esta variable, pues es muy impredecible, sin embargo, se tienen rutas ya previstas y planificadas para hacer más óptimo el envío a las entidades corporativas. En la Figura 4., se observa la ubicación del punto de producción y se señalan algunos de los clientes corporativos a los cuales son distribuidos los productos.

Figura 5. Situación geográfica de algunos clientes corporativos y de la Pastelería AMDRED en Bogotá D.C.



Fuente: elaboración propia

De allí podemos analizar que las distancias son bastante amplias y que para llegar a cada una es difícil, sin embargo, se podrían utilizar plataformas virtuales

como Google Maps o Waze, que sirven para obtener información de rutas optimas que agilizan las operaciones y hacen eficientes los trayectos. Sin embargo, esta ruta muestra que las corporativas a las que se les distribuye se encuentran muy cercanas una de otras lo cual es una fortaleza para la empresa porque no se desvía mucho de un cliente a otro.

La empresa cuenta con un punto de venta ubicado en el barrio de Chapinero, al notar que varios clientes quedan cerca a este punto de venta, una propuesta es abastecer a estos clientes corporativos desde este punto de venta para ahorrar costos de transporte y entre otros, dando valor a la distribución de los productos.

2.8.1.9 Estrategia de promoción. En esta estrategia se incluyen todos los medios y canales por los cuales se pueden atraer clientes y fidelizar los que ya están, además de ello darse a conocer como empresa y facilitar el contacto para generar mayores ventas.

Actualmente la empresa no cuenta con descuentos u ofertas, pues los únicos beneficios que se brindan al cliente es en las compras al por mayor donde se realiza un descuento en el precio de los productos en total.

En cuanto a su forma de comunicación y darse a conocer, la empresa no cuenta con plataformas virtuales ni ningún tipo de publicidad, pues sus modos de darse a conocer son de tipo voz a voz y publicidad en sus medios de transporte y uniformes de los empleados.

2.8.1.10 Propuesta estrategia promoción. Para esta estrategia, se manejan aspectos que contribuirán mucho en la parte comercial y publicitaria que se realizará en la empresa para darse a conocer ante el público. Se deben utilizar varias herramientas que con el tiempo han logrado desarrollar interacción entre usuarios, lo que ha provocado un apoyo muy importante en el mercadeo y el comercio. Las siguientes son herramientas publicitarias que ayudaran a captar clientes:

- **Página web.** Esta es una herramienta muy importante debido a que es el primer paso para ingresar a la era digital en donde se podrán mostrar datos básicos que son importantes para darse a conocer como empresa, pues estará la historia, misión, visión, objetivos, la gama de productos, entre otros aspectos que son relevantes para que la Pastelería AMDRED se dé a conocer abiertamente, además de ello debe contar con un buen diseño donde se puedan realizar cotizaciones y pedidos vía online facilitando los procesos de envío y entrega.

Actualmente la empresa no cuenta con una página web, es de máxima importancia crear una ya que los tiempos son muy modernos y la era digital es la impulsadora de que los negocios prosperen.

- **Base de datos.** Actualmente, las bases de datos son muy fundamentales en las empresas, pues con ayuda de softwares es fácil obtener datos importantes sobre los clientes y a la vez obtener información sobre el estado de los envíos. Las bases de datos son esenciales al momento de requerir información ya que estas pueden detallar lo que los clientes quieren en los productos o como quieren que sea realizado el producto que necesiten, además también ofrece conocimiento sobre los inventarios tanto en la empresa como en los clientes lo cual podrá realizarse un control en ellos.

- **Publicidad comercial.** En estos se integran los medios ATL los cuales son convencionales tales como avisos en periódicos, vallas y carteles públicos y otros medios que son visibles en las calles y sitios frecuentes de las personas donde se especifique el contacto y en una foto se representen los productos que se ofrecen.

Además de ello se podrían decorar las vans y otros medios de transporte que lleven la marca de la empresa mostrando los productos, acompañado de imágenes que resalten la calidad de este.

- **Soporte gráfico.** Estas son tarjetas de presentación y volantes que serán diseñados para las corporativas que requieran de los productos que ofrece la Pastelería AMDRED, serán entregados en ubicaciones comerciales y sectores industriales.

- **Devoluciones.** Este debe ser el factor más importante en cuanto a la atención al cliente, pues una inconformidad en el pedido puede llegar a la pérdida del cliente, es por esto que se propone lo siguiente: Cuando exista una inconformidad en el pedido, este será inmediatamente reemplazado por la misma referencia de producto en buen estado, y en su próximo pedido se realizará el 5% sobre la compra, pero para impulsar la compra de otros productos, en vez del descuento se obsequiará una docena de los productos menos demandados para promover su consumo, puesto que al ser ofrecidos de esta manera se dará a conocer y probar este.

En el Anexo C., se encuentran las cotizaciones realizadas para cada inversión propuesta, estas ayudaran a darles un mejor servicio al cliente a nuestros demandantes corporativos.

2.9 COSTOS Y GASTOS ESTUDIO DE MERCADO

Los costos y gastos que se tienen previstos para el estudio de mercado se verán expuestos en la Tabla 43., donde se evidenciara el valor de cada una de las propuestas.

Tabla 43. Presupuesto de marketing mix en la empresa AMDRED

Descripción	Inversión anual
Creación de página web y actualización	\$734.000
Software base de datos	\$54.00/GB
Tarjetas de presentación y volantes (5.000und)	\$492.500
Publicidad comercial (Vallas publicitarias)	\$18'110.000
Carteles públicos	\$120.000
Promotores	\$11'500.000
Total de presupuesto marketing mix	\$31'010.000

Fuente: elaboración propia

3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

En el estudio administrativo se establecerá la planeación estratégica de la Pastelería AMDRED donde con apoyo de herramientas y conocimientos adquiridos, se elaborará la formalización de la estructura organizacional con la definición del organigrama, el desarrollo de las actividades propias del área de recursos humanos. También se analizará el clima organizacional, manuales de funciones y se tendrán propuestas para mejorar estos aspectos y para finalizar se elaborará un estudio de salarios que permitirá estructurar de una mejor manera la parte funcional de la organización acompañado de una reestructuración de nómina a la que se tiene actualmente y se concederá un mejor análisis de los deberes de la organización con sus trabajadores.

3.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es una herramienta que permite determinar factores clave en la organización para darle dirección y sentido a lo que se quiere lograr en un determinado tiempo a corto o largo plazo. En esta se establecen objetivos definidos por una misión y visión que deben ser claras para tener un mayor éxito y aceptación en el momento de tomar decisiones, pues gracias a ello se garantiza el cumplimiento de las metas propuestas en la empresa Pastelería AMDRED.

3.1.1 Misión. La misión de una empresa se describe como la razón de ser, se enfoca en quién es y lo que hace actualmente, es el propósito por la cual fue creada. La empresa Pastelería AMDRED cuenta con una misión establecida actualmente, la cual es:

Misión actual: “Pastelería AMDRED elabora y comercializa productos de pastelería y panadería, de alta calidad. Orientamos el talento de la gente y los recursos para proporcionar a los consumidores productos alimenticios que le brinden nutrición, placer y confianza. Afianzamos nuestro liderazgo a través de la calidad de nuestros productos, generado por una gran experiencia, una amplia trayectoria en el mercado local y un posicionamiento de nuestra marca. Aseguramos el crecimiento de la organización con rentabilidad para todas las partes interesadas”.

La misión actual de la empresa se encuentra muy completa y bien definida, donde representa el proceso y desarrollo que se maneja en ella, enfocada tanto interna como externamente en los entornos, sin embargo, esta es muy extensa y algunas partes suelen ser redundantes como cuando se refiere a la calidad de sus productos, que, aunque es un factor clave de éxito, se deben hacer notar otros aspectos que como comercializador suelen ser más importantes. Es por esto que se realiza la siguiente propuesta:

Misión propuesta: “En Pastelería AMDRED laboramos, comercializamos y distribuimos productos de panadería y pastelería de alta calidad y sabor, ofreciendo a nuestros clientes satisfacción, nutrición y confianza desarrollada por tradición y experiencia, asegurando sostenibilidad a toda la sociedad y a las partes interesadas y donde por medio de crecimiento y talento de nuestros colaboradores, ofrecemos el mejor servicio y producto para que este llegue a tus manos de la mejor manera”.

3.1.2 Visión. Es la aspiración a lo que la empresa quiere llegar a ser en un determinado tiempo sea corto, mediano o largo plazo, que servirá como guía para orientar decisiones estratégicas de crecimiento y competitividad. La empresa Pastelería AMDRED cuenta con una visión establecida actualmente, la cual es:

Visión actual: “Nuestra empresa contará con liderazgo en cada uno de los mercados en que participa, como también en los nuevos mercados a nivel local, a través de la elaboración y comercialización de productos de pastelería y panadería, implementando procesos que mejoren continuamente, apoyados de un personal constantemente capacitado, un buen uso de los recursos y con una tecnología eficiente”.

La visión actual de la empresa Pastelería AMDRED tiene definido hacia donde quiere dirigirse, pero el objetivo de la visión debe ser hacia dónde quiere ir y no como lo va a lograr, siendo que esto sería retórico con la misión que se tiene establecida, por lo tanto, es innecesario mencionar las actividades que realiza la empresa para poder realizar lo que se desea. Por esta razón, se realizó la siguiente propuesta de visión:

Visión propuesta: “En el 2023, Pastelería AMDRED obtendrá reconocimiento en el mercado a nivel local y municipal, consolidando y fidelizando los actuales y nuevos clientes para satisfacer a más consumidores, logrando una expansión en su infraestructura y en el mercado”.

3.1.3 Valores corporativos. “Son aquello que sustentan la actividad productiva en una organización y sienta las pautas de comportamiento entre sus integrantes, clientes y esta. Son líneas de acción, mapas de desempeño, directrices en las cuales se enmarca el sentido de nuestra actividad comercial”.⁴³

Estos valores corporativos deben ir muy de la mano con los trabajadores, pues ellos son el reflejo de lo que la empresa es y por ello se deben fundamentar y fomentar los siguientes valores corporativos:

⁴³ Definición valores corporativos. RETOS DIRECTIVOS. [En línea]: <https://retos-directivos.eae.es/valores-corporativos-de-tu-empresa-como-definirlos/>

- **Responsabilidad.** Pastelería AMDRED vela por el cumplimiento de todas las actividades pactadas por las cuales se fue contratado para que de manera asertiva se tomen las mejores decisiones para todos los interesados.
- **Respeto.** Toda persona es tratada con igualdad, ser escuchada y ser valorada indiferentemente de la posición en la que se encuentre.
- **Trabajo en equipo.** Trabajar cooperativamente entre todos los colaboradores para lograr una efectividad, eficiencia y eficacia en todos los aspectos laborales para lograr un objetivo en común.
- **Lealtad.** Tomar sentido de pertenencia hacia la empresa para lograr una unión y mejora continua para un bien común.
- **Puntualidad.** Organizar el tiempo para lograr un acorde en cada obligación, comprometiéndose a sí mismo de realizar cada actividad que sea estipulada.

3.1.4 Objetivos. Los objetivos se plantean de acuerdo a la misión y visión que se han propuesto y de acuerdo con esto, se establecen objetivos específicos que se irán alcanzando en determinados tiempos, ya sean cortos, medianos o a largo plazo que ayudaran y apoyaran a lograr lo que se requiere para lograr un objetivo general.

- Aumentar las ventas, participación y presencia en el mercado local un 5%.
- Garantizar la satisfacción de los clientes conforme a los productos y servicios ofrecidos por la organización.
- Realizar jornadas de capacitación para incrementar las habilidades del personal al momento de hacer una actividad específica.
- Asegurar una entrega de pedido perfecta en donde reúna todos los factores esenciales para hacer del servicio de distribución el mejor para los clientes.

3.1.5 Metas. Son los pasos que se trazan para poder cumplir con los objetivos que se han propuesto. Actualmente la Pastelería AMDRED no cuenta con metas establecidas, por lo cual se procederá a exponer metas basadas en los objetivos propuestos, a continuación, se muestran estas metas propuestas:

- Crear alianzas estratégicas con empresas del mismo sector para llevar un control sobre la competencia.
- Ampliar la gama de productos en el portafolio para que de esta manera el cliente tenga más opciones al momento de abastecer sus cafeterías.

- Crear campañas publicitarias que hagan reconocer la marca en el mercado.
- Garantizar la calidad de los productos y servicios que se ofrezcan a los clientes para que este llegue en óptimas condiciones a los clientes.
- Implementar la herramienta de las 5s` para mejorar los entornos y acortar tiempos innecesarios mejorando la calidad de los procesos.
- Certificar que el producto se encuentre en calidad y seguridad.
- Tener al día los documentos que amparan el envío de cada pedido para omitir problemas futuros ante la ley y el cliente.
- Capacitar al personal en áreas en servicio al cliente un 100% implementando el servicio postventa.
- Capacitar al personal en áreas que tengan factor común para que se acoplen al desarrollo de cada proceso.
- Analizar cada colaborador para explorar sus habilidades y ubicarlo en su mejor campo obteniendo eficiencia y eficacia en cada actividad.

Estas se pueden ver en el Cuadro 9., donde se relacionarán los objetivos, metas y estrategias.

3.1.6 Estrategias. Son las acciones que alinean las metas y los objetivos para llegar a su cumplimiento, pues su fin es llegar a la consecución de un objetivo. Las estrategias propuestas se realizarán enfocadas en los objetivos y metas que se han propuesto anteriormente para su coherencia, estas están expuestas en el Cuadro 9., donde se relacionan con los objetivos y metas.

Cuadro 9. Plan estratégico de la Pastelería AMDRED

Objetivos	Metas	Estrategias	Responsable	Tiempo
Aumentar las ventas, participación y presencia en el mercado local un 5%.	Crear alianzas estratégicas con empresas.	Incursionar en el mercado para tomar reconocimiento y adquirir conocimiento de nuevos nichos de mercado para poder diversificar y diferenciar el producto propio.	Gerente General	2019-2020
	Ampliar la gama de productos en el portafolio.			
	Crear campañas publicitarias.			
Garantizar la satisfacción de los clientes conforme a los productos y servicios ofrecidos por la organización.	Garantizar la calidad de los productos y servicios que se ofrezcan a los clientes.	Tener seguimientos en la cadena de abastecimiento que certifique la satisfacción de los clientes.	Director de Operaciones y Director administrativo y comercial	2019
	Implementar la herramienta de las 5s's para mejorar los entornos y acortar tiempos innecesarios.	Crear un servicio de atención al cliente para tener contacto postventa con el cliente.		
Asegurar una entrega de pedido certificada en donde reúna todos los factores esenciales para hacer del servicio de distribución el mejor para los clientes.	Certificar que el producto se encuentre en calidad y seguridad.	Capacitar a los distribuidores para que tengan en cuenta las actividades que ayuden a certificar que el pedido se encuentra en óptimas condiciones.	Director de Operaciones	2019
	Tener los documentos al día los documentos que amparan el envío de cada pedido			
Realizar jornadas de capacitación para incrementar las habilidades del personal al momento de hacer una actividad específica.	Capacitar al personal en áreas en servicio al cliente un 100%.	Crear planes de capacitación que estén dirigidos a la exploración de habilidades en los trabajadores para mejorar la productividad y eficiencia en la empresa y así obtener mejores resultados para brindar un mejor producto y servicio.	Director Administrativo y comercial	2019
	Capacitar al personal en áreas que tengan factor común.			
	Analizar cada colaborador para explorar sus habilidades y ubicarlo en su mejor campo.			

Fuente: elaboración propia

3.1.7 Políticas. Son todas aquellas decisiones y directrices que definen criterios y establecen marcos de actuación que orientan y brindan normas de manejo y asignación de herramientas de acuerdo a la gestión de todos los niveles de la organización.

Estas políticas deben ser conocidas por todas las partes interesadas de la organización, como los proveedores, colaboradores, accionistas, clientes, entre otros, debido a que son pautas de comportamiento y de cumplimiento obligatorio.

3.1.7.1 Políticas de ventas. La Pastelería AMDRED estructura y establece relaciones comerciales con sus clientes directos y corporativos, manteniendo su eficiencia con respecto a la formalidad de pago y estructurando bases de fortalecimiento que mejoren las relaciones entre la organización y sus clientes.

- Producto que sea no conforme, se hará devolución de otro en óptimas condiciones y se realizará en su próximo pedido un descuento del 5% sobre la venta.
- Se realizará un servicio postventa garantizando la satisfacción y el cumplimiento con cada cliente.

3.1.7.2 Políticas de gestión humana. Establecer, fomentar y mejorar un clima laboral basado en la integración de valores que promuevan serenidad en los entornos de la organización, garantizando el funcionamiento y la productividad ideal de la organización. Esta política se basa en aspectos fundamentales que promoverán y mejorarán los procesos para el cumplimiento de esta:

- **Relaciones interpersonales.** Fomentar y consolidar la unión entre todos los colaboradores que conforman la organización integrando todas las áreas para establecer un clima laboral sólido.
- **Reconocimiento personal.** Reconocer el buen trabajo incentivando a los colaboradores por su buen desempeño para promover la mejora continua.

3.1.7.3 Políticas de proveedores. Establecer lineamientos organizacionales que garanticen un buen abastecimiento de materias primas e insumos donde genere fortalezas para la organización y las partes interesadas.

- Se establecen espacios adecuados donde son recibidos y despachados todos los productos que se abastezcan para mayor comodidad de proveedor, conductor y cliente.

- **Trabajo en equipo.** Unificar las arras y actividades con el fin de integrar cada sección acertando en las tomas de decisiones y garantizando el debido funcionamiento de la organización.

3.1.7.4 Políticas de calidad. La Pastelería AMDRED ofrece una gran variedad de productos alimenticios hechos con la más alta calidad que contienen nutrición y bienestar para los consumidores donde día a día se trabaja para mejorar su calidad. Esta política se basa en aspectos fundamentales que promoverán y mejorarán los procesos para el cumplimiento de esta:

- **Seguridad alimenticia.** Las instalaciones, los procesos, insumos y materias primas deben garantizar el cumplimiento de lineamientos y normas legales regidas legalmente.
- **Cero defectos y no conformes.** Todos y cada uno de los productos ofrecidos deben tener las mismas especificaciones y características tanto en su diseño como su proceso de producción según sea el tipo de producto.
- **Supervisión y control.** Realizar seguimientos en todos los procesos que se hacen en las áreas específicas de la empresa para identificar debilidades y accionar de manera inmediata para ser mejoradas.

3.1.7.5 Políticas ambientales. Identificar, explorar, accionar y eliminar cada aspecto que vaya en contra del medio ambiente y aumente la contaminación ya sea en los procesos de producción y comercialización que afecten los entornos tanto internos como externos que rodeen la organización. Esta política se basa en aspectos fundamentales que promoverán y mejorarán los procesos para el cumplimiento de esta:

- **Desempeño ambiental.** Se deben minimizar la generación de desperdicios y residuos promoviendo el uso eficiente de recursos renovables y no renovables que actúan en cada uno de los procesos y actividades.
- **Packing.** Controlar y reducir el uso de materia de empaque que afecte el ecosistema, como lo es el plástico y aquellos desperdicios que no son reciclables.
- **Residuos sólidos.** Establecer una correcta disposición de los residuos producidos por la organización en cada uno de los procesos y actividades que son realizados.
- **Clasificación de desechos.** Cada desecho debe ser arrojado en su debido espacio de basura clasificando el material al cual pertenece.

3.2 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Es aquella metodología que ofrece modelos para optimizar y tratar aquellos problemas en los sistemas organizativos, definiendo lineamientos e identificando flujos de información que facilitan la comunicación entre áreas para obtener un orden en la organización y garantizar la eficacia en cada uno de sus procesos.

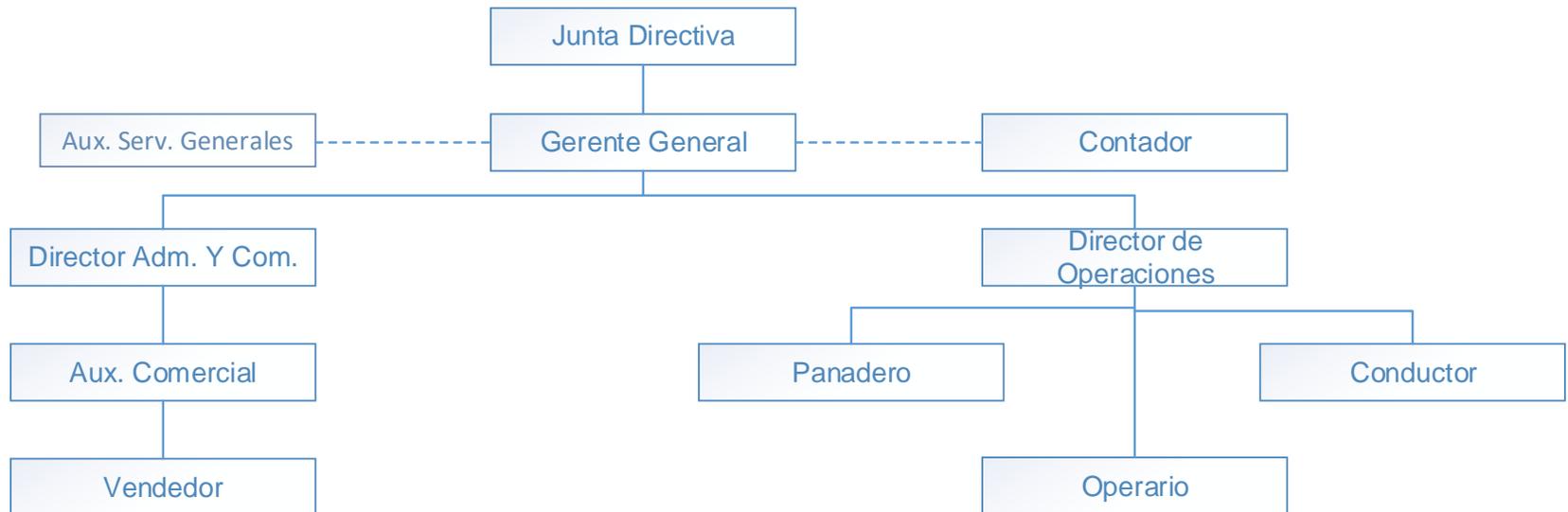
3.2.1 Organigrama. Son sistemas de organización que tienen como función principal establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras, donde cada sección conoce el rol que desempeña dentro de la organización con el fin de que exista un orden y un control para alcanzar las metas y objetivos propuestos.

Pastelería AMDRED no cuenta actualmente con un organigrama establecido lo cual hace compleja una acertada comunicación entre las áreas que deben existir en la organización, además no es claro el rol que desempeña cada colaborador.

En el Organigrama, se encuentra el organigrama propuesto para la empresa AMDRED, donde se basa en las áreas que se dividen y subdividen de manera estructural por funciones donde cada colaborador se encuentra enfocado en su rol y cargo al cual fue seleccionado. Estas áreas se encuentran de manera jerárquica donde en la cabeza del organigrama se encuentra la junta directiva la cual es la que debe tomar las decisiones acertadas en cada situación prevista, seguido del gerente general el cual es el que se encarga de dirigir, coordinar, controlar, analizar, calcular y organizar el trabajo de toda la empresa para que se lleve un ritmo eficaz y eficiente en todas las operaciones, luego de este, se encuentra el contador, el cual es un ente que a pesar que trabaja en la empresa no está directamente vinculado entre los cargos y funciones previstas. Luego de esto se deben tomar tres áreas que son de suma importancia y las cuales deben ir lideradas por un jefe o director establecido, en la parte izquierda se encuentra el jefe administrativo y comercial el cual se encarga de supervisar las operaciones de apoyo de la empresa, se debe asegurar del buen flujo de información y el control de que los recursos sean correctamente utilizados, además de ello debe realizar reclutamientos y capacitaciones para los nuevos colaboradores y aquellos que necesiten su apoyo, acompañado de un auxiliar comercial que se encarga de la parte de mercadeo y atención al cliente. El jefe de operaciones se encarga de que todos los procesos en la planta de producción se encuentren en óptimas condiciones y garantizar la calidad de los productos, de este se desglosa el jefe de panadería el cual tiene como labor encargarse de abastecer la demanda que se encuentra en el punto de venta, los operarios que son los que se encargan de producir los productos y el ensamblador que es aquel que realiza el ensamble y packing del producto terminado para ser entregado en óptimas condiciones.

Es por esta razón que se propone el siguiente organigrama para lograr aquellos objetivos que son fundamentales en la empresa.

Organigrama para la Pastelería AMDRED



Fuente: elaboración propia

3.2.2 Manual de funciones. Es el documento en el cual se especifican los lineamientos y normas que se ejerce en cada cargo en específico y que por el cual se rigen los colaboradores de cada área para poder realizar sus deberes y responsabilidades otorgadas. Para el manual de funciones que se propone para la empresa Pastelería AMDRED, se utilizó el método de observación directa para establecer funciones y responsabilidades según el tipo de cada cargo que se realiza.

Se procede a realizar una propuesta de manual de funciones para cada cargo que se ha creado para la debida reestructuración administrativa de la empresa Panadería AMDRED, describiendo el fin del cargo, competencias y habilidades que debe tener este y dando a conocer sus funciones y responsabilidades para darle inducción al personal definido para cada cargo.

En el Anexo D., se encuentra la descripción de cada cargo establecido basado en las propuestas dadas en el presente Trabajo de Grado, mencionando las funciones de cada uno de ellos. A continuación, en el Cuadro 10., se dará a conocer la estructura del manual de funciones propuesto.

Cuadro 10. Manual de funciones propuesto para la Pastelería AMDRED

	Manual de funciones	Hoja 1
	Gerente General	
Descripción del cargo		
<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, calcular y reducir los procesos y actividades que se realizan en la organización. Se encarga de definir y otorgar tareas de gestión humana, administrativas, de operaciones y ventas, tomando decisiones adecuadas para el mejor funcionamiento de la empresa.</p>		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 2 años en gerencia	Profesional en administración de empresas o ingeniería industrial	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Producción • Manejo de personal • Administración • Conocimiento del sector panificador y de alimentos 	

Cuadro 10. (Continuación)

Funciones y responsabilidades	
1. Dirigir, liderar y supervisar la organización con el fin de tomar las mejores decisiones para encaminar a la empresa al éxito.	
2. Planificar y desarrollar objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo.	
3. Controlar actividades, procesos y áreas de la organización.	
4. Otorgar responsabilidades y funciones para una óptima funcionalidad de la organización.	
5. Analizar y dar soluciones óptimas para el buen funcionamiento de la organización en todas las áreas.	
6. Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa	
7. Verificar que los procesos de producción, mercadeo, servicio al cliente, administrativos y recursos humanos estén en correcta marcha.	
Revisado por:	Aprobado por:
Humberto Veloza	Humberto Veloza
Elaborado por:	Fecha de elaboración
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018

Fuente: elaboración propia

3.3 PLANIFICACIÓN DEL RRHH

Es una técnica utilizada para tener una administración correcta de los recursos humanos con el fin de planificar, organizar, desarrollar, coordinar y mantener un control, promoviendo el desempeño del personal por medio de factores claves como los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los colaboradores para lograr una eficiencia en el talento humano y lograr el cumplimiento de objetivos y metas establecidos en la organización.

La empresa Pastelería AMDRED no tiene actualmente un área específica de recursos humanos, por lo cual, no se tiene una debida planeación para realizar procesos de contratación, por lo tanto, se tiene una propuesta que garantiza el cumplimiento de todos los aspectos para estos procesos de manera efectiva.

3.3.1 Reclutamiento. Es una técnica de búsqueda para atraer personal que tenga características pertinentes para realizar una actividad en la cual se requiere una persona calificada y altamente competente para ejercer tal cargo.

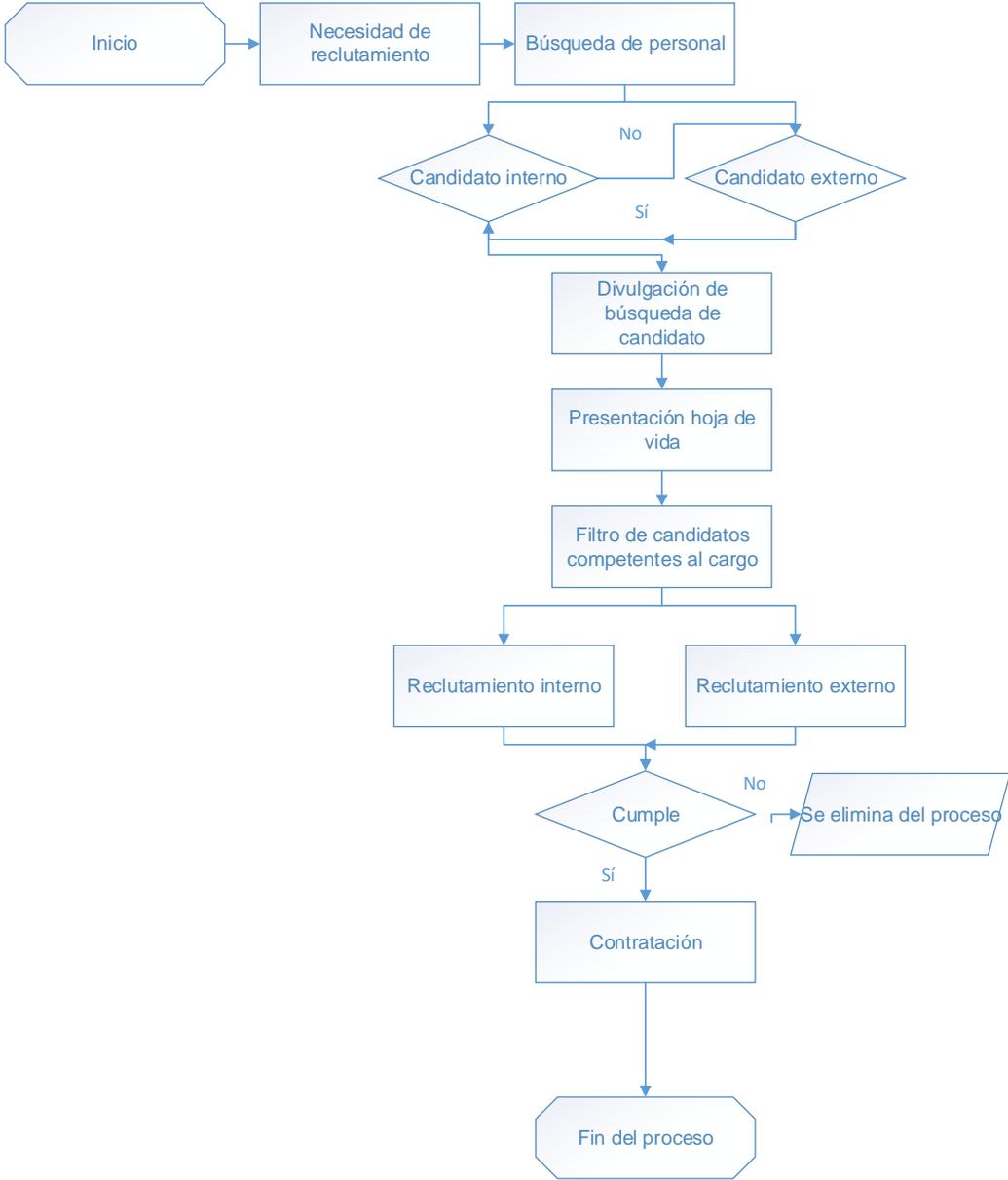
Debido a que en la empresa AMDRED no se tiene establecida una persona que cuente con las habilidades y conocimientos aptos para realizar actividades de reclutamiento, los dueños de esta son los encargados de realizar esta actividad, lo cual se propone realizar un reclutamiento interno de personal competente que realice tales actividades, de no ser así, contratar personal externo que satisfaga esta necesidad. Luego de esto se debe decidir si es necesario realizar

contrataciones de personal externo o si internamente en la organización existe alguien que pueda apoderarse de la actividad que sea requerida.

Para el proceso de reclutamiento se deben realizar unas series de actividades en donde se atraigan candidatos que sean aptos para el cargo al cual se necesite. Si es necesario realizar el reclutamiento interno, la organización puede analizar cada colaborador y descubrir capacidades que se puedan explorar de una mejor manera en otro cargo distinto al que este ocupa o se puede postular para ejercer otro cargo. Si lo que se desea es realizar una contratación externa, se procede a realizar publicaciones en todo tipo de medio para obtener una respuesta rápida en el procedimiento especificando las características que debe tener el postulado al cargo.

En el Diagrama 1., se muestra el proceso de reclutamiento que se propone para la empresa Pastelería AMDRED y en el Cuadro 11., se encuentra la descripción de cada componente del Diagrama 1.

Diagrama 1. Proceso de reclutamiento en la empresa Pastelería AMDRED



Fuente: elaboración propia

Cuadro 11. Componentes del proceso de reclutamiento

Componente	Descripción
Necesidad de contratación externo	Requerimiento de un vacante en cierta área donde se necesita.
Reclutamiento	Atraer candidatos potencialmente competentes y cualificados capaces de ocupar el cargo.

Cuadro 11. (Continuación)

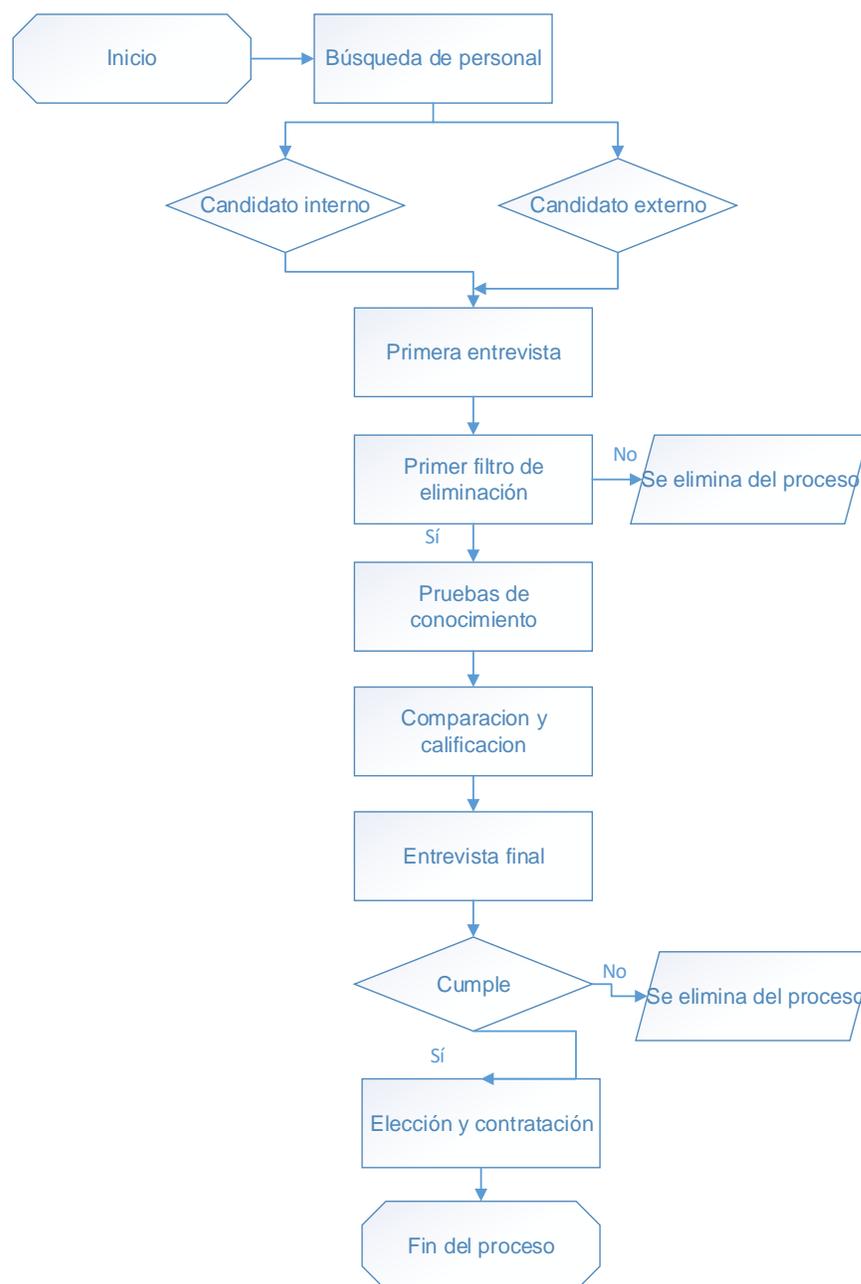
Búsqueda de candidatos	Búsqueda de candidatos con el mejor perfil para el puesto a ocupar.
Reclutamiento interno o externo	La búsqueda de candidatos puede ser dentro de la organización o afuera de ella, dependiendo del puesto y competencias que se requieren en el puesto a ocupar.
Candidatos reclutados	Los candidatos que sean apropiados para el proceso se seleccionan y se dirigen al proceso de selección.
Salen del proceso	Los candidatos no son aptos para el cargo y deben salir del proceso de reclutamiento.
Dirigidos al proceso de selección	Los candidatos con más potencial y altamente calificados para ocupar el cargo, se dirigen al proceso de selección.

Fuente: elaboración propia

3.3.2 Selección. Es el procedimiento que se realiza luego de haber elegido los candidatos competentes para realizar la actividad requerida. Este proceso se da luego de haber pasado por el reclutamiento, aquí cada candidato es analizado, con una serie de competencias puestas a cada uno, se selecciona aquel que tenga mejor desempeño para realizar las labores a las cuales fue aplicado.

Para la Pastelería AMDRED se propone un modelo de selección el cual se encuentra en el Diagrama 2., donde su propósito es identificar cada una de las etapas que tendrán los vacantes reclutados. Para empezar, se inicia con el reclutamiento de los vacantes, ya sean internos o externos, los cuales participaran en igualdad de condiciones, luego de ello, se encontrarán con la entrevista inicial en donde se dialogara con el vacante para tener información sobre este, al superar la entrevista luego de una evaluación crítica interna, aquel vacante que supere este filtro seguirá con una serie de pruebas y evaluaciones que definirán si es competente para realizar la actividad o no, de no superar la el filtro de la entrevista, este será eliminado del proceso. Luego de las pruebas y evaluaciones de cada vacante, estos resultados se analizarán y compararán para luego ser nuevamente entrevistados por el gerente general, el cual definirá si este aplica o no a la vacante, si no es aprobado por el gerente será eliminado del proceso, si lo es, seguirá a la siguiente fase de contratación, lo que querrá decir que es el candidato más competente para poder realizar la actividad requerida.

Diagrama 2. Propuesta proceso de selección para la Pastelería AMDRED



Fuente: elaboración propia

3.3.3 Contratación. Actualmente existen varios métodos de contratación donde se utilizan para formalizar una relación legal entre el contratante y el contratado, garantizando los derechos, intereses de ambas partes. Estos métodos se realizan de manera legal donde se comprueban, cuando se deba, ante la ley.

Para la Pastelería AMDRED se propone contar con procesos de contratación escrita, donde el empleador como el empleado lleguen a un común acuerdo en un marco de documentos firmado por ambas partes, donde se expresen funciones, fechas del contrato, lugar donde se realizará la labor, forma de pago, cantidad y fechas de pago y por último la duración del contrato.

3.3.4 Capacitación y desarrollo. Este proceso se realiza luego de haber culminado la contratación, en donde la empresa debe realizar actividades para que el colaborador tenga conocimiento de la labor que ejercerá, mostrando y asesorando las nuevas funciones que tendrá como deber hasta la finalidad del contrato. Además de las especificaciones sobre el cargo a realizar, también se dará una inducción sobre información de la organización como historia, la misión, visión, los objetivos que se tienen, las metas, entre otras, que son fundamentales que el colaborador las sepa para que entienda su razón de ser en la empresa y logre un desempeño favorable para todos.

En el Cuadro 12., se argumentará el proceso de capacitación sugerido para la Pastelería AMDRED.

Cuadro 12. Proceso de capacitación para la Pastelería AMDRED

Nº	Procesos	Descripción	Métodos de análisis
1	Diagnóstico de la situación	Inventario de necesidades de capacitación que deben ser satisfechas	Análisis organizacional
			Análisis del talento humano
			Análisis de la estructura de cargos
			Análisis del entrenamiento
			Análisis de competencias generales
2	Diseño de la capacitación	Diseño del programa de capacitación o de entrenamiento	A quien capacitar: Personal en capacitaciones o educandos
			Como capacitar: Método de capacitación o recursos institucionales
			En que capacitar: Asunto o contenido de la capacitación
			Quien capacitar: Instructor o capacitador
			Donde capacitar: Lugar de capacitación
			Cuando capacitar: Fechas y horarios establecidos para capacitar
			Para que capacitar: Cumplir con los objetivos de la capacitación
3	Implementación o acción	Aplicación de los programas de capacitación	Promoción y ejecución del proyecto
			Tipos de capacitación
			Técnicas de capacitación
			Etapas de capacitación

Cuadro 12. (Continuación)

4	Evaluación y control	Evaluación y control de los resultados obtenidos en la capacitación	Monitoreo del proceso
			Evaluación y medición de resultados
			Comparación de la situación actual con la anterior
			Análisis de Beneficio / Costo

Fuente: Chiavenato, Idalberto. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS: EL CAPITAL HUMANO DE LAS ORGANIZACIONES. OCTAVA EDICIÓN. MÉXICO: MCGRAW HILL, 2007. Consultado el 28 de octubre de 2018

En el Cuadro 12., la Pastelería AMDRED puede adaptar este modelo de capacitación para aumentar conocimiento, habilidades y adquirir destrezas en los colaboradores, además puede utilizarse como medio de mejora continua donde entre los mismos colaboradores se ayuden y apoyen entre ellos ofreciendo entre sí el conocimiento que cada uno tenga ya sea por experiencia o teoría adquirida.

Se realizó un plan de capacitación adecuado para la empresa AMDRED, donde se describe el proceso que se debe seguir para realizar este. En el Cuadro 13., se puede observar este.

Cuadro 13. Plan de capacitación para la Pastelería AMDRED

Plan de capacitación
<p>Justificación. El factor y recurso más importante y valioso de Panadería AMDRED, es su personal, pues de este depende la eficiencia de todos los procesos y actividades que existan en ella.</p> <p>La motivación y el trabajo en equipo deben ser fundamentales para llevar la organización al éxito, donde por medio del sentido de pertenencia de cada colaborador se lograrán alcanzar niveles elevados para garantizar calidad y eficacia en los procesos.</p>
<p>Alcance. El presente plan de capacitación es la aplicación para todo el personal que trabaja en la Panadería AMDRED.</p>
Fines del plan de capacitación
<p>Se realiza con el fin de aumentar el rendimiento de la productividad y del personal que actúa en la Pastelería AMDRED. A continuación, se muestra el propósito del plan de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar un clima laboral que asegure la eficacia de los procesos realizados. • Promover el trabajo en equipo para establecer una continuidad y eficiencia en los recursos utilizados. • Mejorar el servicio de atención al cliente prestado. • Obtener una reducción en los tiempos de respuesta. • Incrementar el conocimiento del personal sobre sus actividades a realizar y promover la investigación y destrezas de cada uno de ellos.

Cuadro 13. (Continuación)

Estrategias												
<p>Se utilizarán las siguientes estrategias para poder llevar a cabo la realización del presente plan de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación y desarrollo de actividades que se realizan cotidianamente. • Presentación de casos que se deban analizar y solucionar rápidamente. • Realizar talleres. • Metodología de exposición – dialogo. 												
Temas de capacitación												
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Prácticas de panadería • Cultura organizacional • Mercadeo • Gestión en ventas 												
Recursos humanos requeridos												
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente general • Jefe administrativo y comercial 												
Recursos físicos requeridos												
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura. Se utilizarán espacios definidos por la empresa para las capacitaciones. 												
Presupuesto anual												
Descripción	Cantidad				Costos unitarios				Costo Total			
Refrigerios	80				\$2.000				\$160.000			
Total presupuesto									\$160.000			
Cronograma anual.												
<p>A continuación, se muestra el cronograma propuesto para el plan de la Pastelería AMDRED para el año 2019.</p>												
Mes	Enero				Febrero				Marzo			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación			Planeación estratégica.				Prácticas de panadería				Cultura organizacional	
Mes	Julio				Octubre							
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4				
Capacitación			Mercadeo				Gestión en ventas					

Fuente: elaboración propia

La retroalimentación en este plan es de suma importancia porque todo debe ser de manera continua y cada vez más organizado para generar continuidad que debe adaptarse a los cambios constantes que se presentan en la sociedad.

3.4 ESTUDIO DE SALARIOS

Es aquel estudio que, por medio de un conjunto de normas, principios, técnicas y procedimientos, establece una serie de salarios justos y equitativos en determinada organización, en la cual se analizan los entornos tanto internos como externos y de acuerdo a ello se elige una metodología basada en comparaciones cuantitativas y no cuantitativas. Para el desarrollo de este estudio en la Panadería AMDRED, se ha determinado utilizar el método de comparación cuantitativa denominada como método de asignación por puntos.

De acuerdo a los manuales de funciones establecidos y respecto a funciones, responsabilidades y tareas a realizar por cada uno. De este modo se estableció un salario para cada uno de los cargos existentes en la empresa.

3.4.1 Método de asignación salarial por puntos. Esta es una técnica que se utiliza para saber el comportamiento de los cargos por medio de factores críticos de evaluación de una manera analítica y cuantitativa donde se asigna una puntuación a cada elemento del puesto de trabajo para obtener una sumatoria del valor total de ciertos aspectos.

3.4.2 Base puntual por cantidad de cargos. Se hace un intervalo de cantidad de cargos que puede haber en la empresa y de allí se establece la base puntual para la cantidad de ellos, cabe resaltar que se tomarán aquellos cargos propuestos para tener coherencia y globalizar la reestructuración administrativa.

En el Tabla 44., se describe una puntuación de acuerdo a la cantidad de cargos que se hayan propuesto para la Panadería AMDRED.

Tabla 44. Base puntual por cargos

Cargos	Base puntual
Hasta 10	800
Entre 11 y 20	1000
Entre 21 y 40	2000
Más de 40	3000

Fuente: elaboración propia

Es importante recordar que se han propuesto 8 cargos, lo cual quiere decir que la base puntual equivale a 800 puntos.

3.4.3 Clasificación de cada factor. Se tendrán en cuenta parámetros con los cuales se determinará una ponderación de cada factor que se utilizará, obteniendo un valor relativo para cada uno de ellos. Ver Tabla 45.

Tabla 45. Parámetros de ponderación

Parámetros	Valor relativo
Habilidad	40% - 65%
Responsabilidad	25% - 40%
Esfuerzo	10% - 25%
Condiciones de trabajo	5% - 10%

Fuente: elaboración propia

En base a estos parámetros de ponderación, se accede a construir la tabla de clasificación de los factores de acuerdo a los porcentajes y por consiguiente se clasifican de manera independiente los factores. Se realiza un criterio en donde se resalta el porcentaje que ha sido asignado a cada factor individual y general basado en los manuales de funciones y actividades que se realizan en la Panadería AMDRED. En la Tabla 46., se representa la clasificación porcentual de los parámetros anteriormente presentados.

Tabla 46. Clasificación porcentual de factores

Factor general	Porcentaje	Puntos	Factor individual	Porcentaje	Puntos
Habilidad	40%	320	Educación	20%	160
			Experiencia	15%	120
			Iniciativa e ingenio	5%	40
Responsabilidad	35%	280	Manejo de personas	5%	40
			Contacto con el cliente	20%	160
			Información confidencial	10%	80
Esfuerzo	20%	160	Físico	5%	40
			Mental	10%	80
			Visual	5%	40
Condición de trabajo	5%	40	Riesgos laborales	3%	24
			Ambiente de trabajo	2%	16
Total	100%	800	Total	100%	800

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 46., se muestran los porcentajes que se le dieron a cada factor, los cuales representaban el 100% y una puntuación total de 800 puntos tanto en los generales como los individuales.

Para determinar los puntos de los factores generales se tuvo en cuenta la siguiente ecuación. Ver Ecuación 1.

Ecuación 1. Puntos por factor general

$$\text{Puntos por factor general} = \text{Base puntual} \times \text{Porcentaje por factor general}$$

Fuente: Niebel Benjamín. INGENIERÍA INDUSTRIAL: MÉTODOS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS ISBN 9701502175

De acuerdo con lo anterior, se obtuvieron los siguientes cálculos con los que se evidencian en el puntaje del factor general de la Tabla 41.

$$\text{Puntos por habilidad} = 800 * 40\% = 400 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por responsabilidad} = 800 * 35\% = 280 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por esfuerzo} = 800 * 20\% = 160 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por condición de trabajo} = 800 * 5\% = 40 \text{ puntos}$$

La sumatoria de los resultados de cada factor debe dar 800 puntos y cada porcentaje conformar el 100%.

Con la Ecuación 2., se obtuvo la puntuación de los sub-factores, los cuales también deben conformar la sumatoria de 800 puntos y el porcentaje de cada uno debe representar el 100% total.

Ecuación 2. Puntos por factor individual

$$\text{Puntos por factor general} = \text{Base puntual} \times \text{Porcentaje por factor individual}$$

Fuente: Niebel Benjamín. INGENIERÍA INDUSTRIAL: MÉTODOS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS ISBN 9701502175

Con base a la lo anterior, los resultados de cada factor individual se hallaron de la siguiente manera:

$$\text{Puntos por educación} = 800 * 20\% = 160 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por experiencia} = 800 * 15\% = 120 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por iniciativa e ingenio} = 800 * 5\% = 40 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por manejo de personal} = 800 * 5\% = 40 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por contacto con el cliente} = 800 * 20\% = 160 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por información confidencial} = 800 * 10\% = 80 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por esfuerzo físico} = 800 * 5\% = 40 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por esfuerzo mental} = 800 * 10\% = 80 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por esfuerzo visual} = 800 * 5\% = 40 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por riesgos laborales} = 800 * 3\% = 24 \text{ puntos}$$

$$\text{Puntos por ambiente de trabajo} = 800 * 2\% = 16 \text{ puntos}$$

La sumatoria de estos resultados debe ser igual a los 800 puntos, y los porcentajes deben conformar en total el 100%.

3.4.4 Determinación de los grados de los factores. Con la determinación de los grados se hallar la razón de progresión aritmética la cual permite determinar los valores intermedios a través de una ecuación en la cual se dividen los factores individuales entre 4 y 6 grados para obtener una asignación de puntos equitativa.

En la Ecuación 3., se reemplazarán valores como a puntuación máxima y mínima de cada uno de los factores, donde:

RP: Razón de progresión aritmética.

n: Número de grados por factor.

Ecuación 3. Progresión aritmética

$$RP = \frac{\text{Puntuación máxima} - \text{Puntuación mínima}}{n - 1}$$

Fuente: Niebel Benjamín. INGENIERÍA INDUSTRIAL: MÉTODOS, TIEMPOS Y MOVIMIENTOS ISBN 9701502175

En las siguientes tablas (de la Tabla 47 – Tabla 57), se representarán los factores individuales dando descripción de cada uno y su respectiva puntuación.

Para la Tabla 47., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ educación} = \frac{200 - 20}{4 - 1} = 60$$

Tabla 47. Factor individual (educación)

Grado	Descripción	Puntos
1	Técnico	20
2	Tecnólogo	80
3	Profesional	140
4	Especialista	200

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 48., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ experiencia} = \frac{120 - 15}{4 - 1} = 35$$

Tabla 48. Factor individual (experiencia)

Grado	Descripción	Puntos
1	0 – 6 meses	15
2	6 – 12 meses	50
3	12 – 36 meses	85
4	Más de 36 meses	120

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 49., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ iniciativa e ingenio} = \frac{40 - 5}{4 - 1} = 12$$

Tabla 49. Factor individual (iniciativa e ingenio)

Grado	Descripción	Puntos
1	No necesita iniciativa	4
2	Baja iniciativa	16
3	Media iniciativa	28
4	Alta iniciativa	40

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 50., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ manejo de personal} = \frac{40 - 5}{4 - 1} = 12$$

Tabla 50. Factor individual (manejo de personal)

Grado	Descripción	Puntos
1	No tiene personal a cargo	4
2	Entre 1 a 4 personas	16
3	Entre 4 a 8 personas	28
4	Más de 8 personas	40

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 51., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ contacto con el cliente} = \frac{160 - 20}{4 - 1} = 47$$

Tabla 51. Factor individual (contacto con el cliente)

Grado	Descripción	Puntos
1	No tiene contacto	19
2	Contacto bajo	66
3	Contacto medio	113
4	Contacto alto	160

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 52., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ información confidencial} = \frac{80 - 10}{4 - 1} = 23$$

Tabla 52. Factor individual (información confidencial)

Grado	Descripción	Puntos
1	No maneja información	11
2	Baja información	34
3	Media información	57
4	Alta información	80

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 53., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ esfuerzo físico} = \frac{40 - 5}{4 - 1} = 12$$

Tabla 53. Factor individual (esfuerzo físico)

Grado	Descripción	Puntos
1	No posee esfuerzo físico	4
2	Bajo esfuerzo físico	16
3	Medio esfuerzo físico	28
4	Alto esfuerzo físico	40

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 54., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ esfuerzo mental} = \frac{80 - 10}{4 - 1} = 23$$

Tabla 54. Factor individual (esfuerzo mental)

Grado	Descripción	Puntos
1	No posee esfuerzo mental	11
2	Bajo esfuerzo mental	34
3	Medio esfuerzo mental	57
4	Alto esfuerzo mental	80

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 55., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ esfuerzo visual} = \frac{40 - 5}{4 - 1} = 12$$

Tabla 55. Factor individual (esfuerzo visual)

Grado	Descripción	Puntos
1	No posee esfuerzo visual	4
2	Bajo esfuerzo visual	16
3	Medio esfuerzo visual	28
4	Alto esfuerzo visual	40

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 56., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ riesgos laborales} = \frac{24 - 3}{4 - 1} = 7$$

Tabla 56. Factor individual (riesgos laborales)

Grado	Descripción	Puntos
1	Riesgo de accidente bajo	3
2	Riesgo de accidente medio	10
3	Riesgo de accidente alto	17
4	Riesgo de accidente muy alto	24

Fuente: elaboración propia

Para la Tabla 57., se toma en cuenta el siguiente resultado:

$$RP \text{ ambiente de trabajo} = \frac{16 - 2}{4 - 1} = 5$$

Tabla 57. Factor individual (ambiente de trabajo)

Grado	Descripción	Puntos
1	Condiciones excelentes	1
2	Condiciones normales	6
3	Condiciones medias	11
4	Condiciones bajas	16

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, se prosigue a el desarrollo del análisis de los resultados que se dieron entre las anteriores tablas desde Tabla 47., a la Tabla 57., el cual será representado en el Tabla 58., donde se muestra en una forma más clara el resumen de este proceso.

Tabla 58. Conclusión de descripción y puntos de los grados

Factor general	Factor Individual	Grado	Descripción	Razón de Progresión	Puntos
Habilidad	Educación	1	Técnico	60	20
		2	Tecnólogo		80
		3	Profesional		140
		4	Especialista		200
	Experiencia	1	0 - 6 meses	35	15
		2	6 – 12 meses		50
		3	12 – 36 meses		85
		4	Más de 36 meses		120
	iniciativa e ingenio	1	No necesita iniciativa	12	4
		2	Baja iniciativa		16
		3	Media iniciativa		28
		4	Alta iniciativa		40
Responsabilidad	Manejo de personas	1	No tiene personal a cargo	12	4
		2	Entre 1 a 4 personas		16
		3	Entre 4 a 8 personas		28
		4	Más de 8 personas		40
	Contacto con el cliente	1	No tiene contacto	47	19
		2	Contacto bajo		66
		3	Contacto medio		113
		4	Contacto alto		160
	Información confidencial	1	No maneja información	23	11
		2	Baja información		34
		3	Media información		57
		4	Alta información		80
Esfuerzo	Físico	1	No posee esfuerzo físico	12	4
		2	Bajo esfuerzo físico		16
		3	Medio esfuerzo físico		28
		4	Alto esfuerzo físico		40
	Mental	1	No posee esfuerzo mental	23	11
		2	Bajo esfuerzo mental		34
		3	Medio esfuerzo mental		57

Tabla 58. (Continuación)

		4	Alto esfuerzo mental		80
	Visual	1	No posee esfuerzo visual		4
		2	Bajo esfuerzo visual	12	16
		3	Medio esfuerzo visual		28
		4	Alto esfuerzo visual		40
Condición de trabajo	Riesgos laborales	1	Riesgo de accidente bajo		3
		2	Riesgo de accidente medio	7	10
		3	Riesgo de accidente alto		17
		4	Riesgo de accidente muy alto		24
	Ambiente de trabajo	1	Condiciones excelentes		1
		2	Condiciones normales	3	6
		3	Condiciones medias		11
		4	Condiciones bajas		16

Fuente: elaboración propia

3.4.5 Calificación de los cargos. Con los resultados que se han dado luego de todos los procedimientos anteriores, se procede a realizar la calificación de los puntos asignados para cada uno de los cargos en base a los manuales de funciones y aquellos cargos propuestos anteriormente. Ver Tabla 59.

Tabla 59. Calificación de los cargos

Factor Individual	Cargos de la empresa									
	Grados	Puntos	Gerente General	Jefe de Operaciones	Jefe Administrativo o Comercial	Jefe Panadería	Auxiliar Comercial	Operarios	Distribuidor	Vendedor
Educación	1	20						20	20	
	2	80					80			80
	3	140		140	140	140				
	4	200	200							
Experiencia	1	15								
	2	50						50		50
	3	85					85		85	
	4	120	120	120	120	120				
Iniciativa e Ingenio	1	4								
	2	16								
	3	28					28	28		
	4	40	40	40	40	40			40	40
Manejo de personal	1	4						4		
	2	16					16		16	16
	3	28								
	4	40	40	40	40	40				
Contacto con el cliente	1	19						19		
	2	66		66		66				
	3	113							113	
	4	160	160		160		160			160
Información confidencial	1	11							11	11
	2	34						34		
	3	57					57			
	4	80	80	80	80	80				
Esfuerzo Físico	1	4	4		4		4			
	2	16		16		16				16
	3	28								
	4	40						40	40	
Esfuerzo Mental	1	11						11		
	2	34							34	34
	3	57					57			
	4	80	80	80	80	80				
Esfuerzo Visual	1	4							4	4
	2	16								

Tabla 59. (Continuación)

	3	28	28				28	28		
	4	40		40	40	40				
Riesgos laborales	1	3	3		3		3		3	
	2	10				10				
	3	17		17					17	
	4	24						24		
Ambiente de trabajo	1	1			1		1	1	1	
	2	6	6	6		6				
	3	11							11	
	4	16								
Total puntos por cada cargo			761	645	708	638	519	259	391	415

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 59, se evidencia el total de puntos que tiene cada cargo (los 8 cargos propuestos), dados por este método. El fin de la construcción de esta tabla es determinar el ajuste salarial para cada uno de los cargos propuestos, destacando la evaluación de ellos.

3.4.6 Propuesta de ajuste salarial. Para realizar este ajuste salarial, se toma como referencia funciones lineales, logarítmicas, exponenciales y potenciales, las cuales arrojan un coeficiente de correlación el cual será elegido el que este más cercano al 1.

Este ajuste se realiza tomando los cargos propuestos en la organización y ajustándolos a alguna de las funciones anteriormente mencionadas. En la Tabla 60., mediante encuestas salariales y a través de los salarios existentes en el mercado, se muestra lo siguiente:

Tabla 60. Puntos y salarios actuales de los cargos

Nº	Cargos	Puntos (X)	Salarios actuales(Y)
1	Gerente General	761	1'800.000
2	Director Administrativo y Comercial	708	1'380.000
3	Director de Operaciones	645	1'420.000
4	Panadero	638	1'050.000
5	Auxiliar Comercial	519	940.000
6	Operario	259	1'050.000
7	Conductor	391	1'200.000
8	Vendedor	415	785.000

Fuente: elaboración propia

Teniendo estos datos en la Tabla 60., se accede a realizar los cálculos para hallar el coeficiente de correlación por los distintos métodos de regresión. Ver Tabla 61.

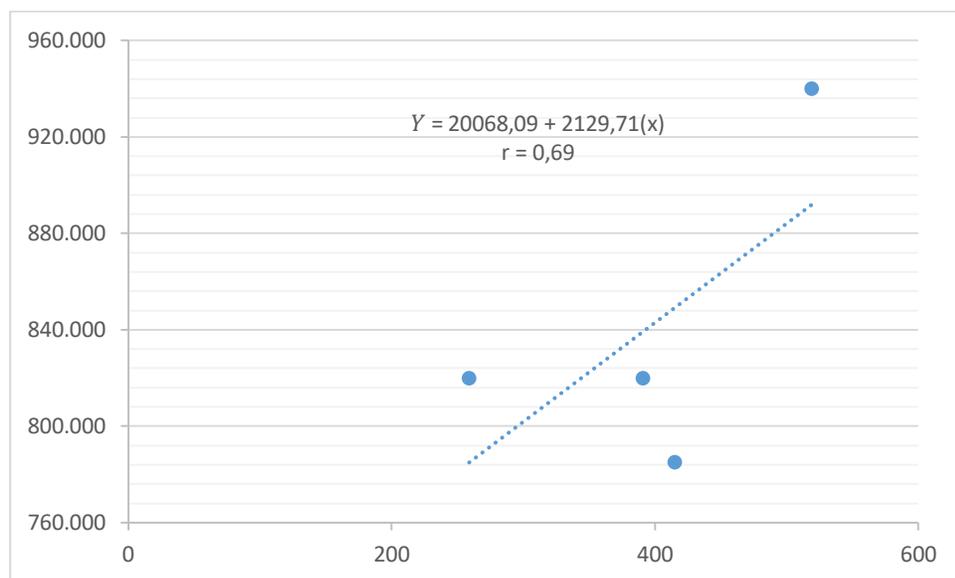
Tabla 61. Resultados de los métodos de regresión

Regresión	A	b	Ecuación	R
Lineal	20068,09	2129,71	$r = 520422,92 + 1259,6(x)$	0,69
Logarítmica	-4'660169,75	934828,74	$r = -2096544 + 528683,213 \ln(x)$	0,60
Exponencial	426606,63	$1,76 \times 10^{-3}$	$r = 680625,70 * e^{(9,95 \times 10^{-4}(x))}$	0,66
Potencial	8356,45	0,78	$r = 87138,56(x)^{0,416}$	0,58

Fuente: elaboración propia

Teniendo estos resultados, se puede concluir que la mejor opción para realizar este ajuste salarial es realizar el método de regresión lineal, debido a que tiene el coeficiente más cercano a uno (1) con una cifra de 0,69. A continuación se muestra el Gráfico 19., que determina el comportamiento de regresión de los datos mostrados en el Cuadro 13.

Gráfico 19. Regresión exponencial



Fuente: elaboración propia

Ahora bien, se procede a realizar el ajuste salarial reemplazando en la ecuación exponencial el valor de x por los puntos que se obtuvo en cada uno de los cargos propuestos, luego de realizar el ajuste se elegirá uno entre el salario ajustado y el salario actual dependiendo de la conveniencia para la Pastelería AMDRED. A continuación, en la Tabla 62., se muestra el proceso ya descrito.

Tabla 62. Salarios ajustados en pesos colombianos (COP)

Nº	Cargos	Puntos(x)	Salarios Actuales(Y)	Salarios Ajustados
1	Gerente General	761	1'800.000	1'478.977
2	Director Administrativo y Comercial	708	1'380.000	1'412.218
3	Director de Operaciones	645	1'420.000	1'332.864
4	Panadero	638	1'050.000	1'324.046
5	Auxiliar Comercial	519	940.000	1'174.154
6	Operario	259	1'050.000	846.659
7	Conductor	391	1'200.000	1'012.926
8	Vendedor	415	785.000	1'043.156

Fuente: elaboración propia

Para concluir, en la Tabla 62., se observa el salario ajustado, la empresa al final tiene la decisión de elegir el que mejor le parezca, sin embargo, esta columna fue agregada para dar un punto de vista diferente, pues se cambian salarios como el del gerente general, un aumento en el salario del director administrativo y comercial debido a que se encarga de dos áreas importantes para realizar y las cuales son motivo por el cual se realizó esta reestructuración comercial y administrativa en la empresa AMDRED, se redujo el salario del director de operaciones debido a que el proceso ya está estandarizado y no se necesitan hacer modificaciones en el plan maestro de producción, los salarios del panadero y el auxiliar se mantienen como el actual debido a que no son actividades que sea necesario realizar un aumento en el salario, el cargo de operarios se escoge reducir su salario, pues la gran mayoría de colaboradores de la empresa realizan este cargo y es probable que se aumenten suponiendo un alza en la demanda, el cargo de distribuidor aumenta su salario debido a que su cambio no representa mucho valor monetario y por último el cargo del vendedor no registra un aumento debido a que este debe ganar por comisión además del salario fijo que tenga.

Debido a que en el Trabajo de Grado no se pueden reducir los salarios actuales que tiene la empresa, se tomaron los ya existentes y se agregaron los salarios de los cargos propuestos para la organización, es por ello que la propuesta de la nómina tendrá los salarios actuales que se muestran en la Tabla 58.

3.4.7 Proyección salarial. La proyección salariales se realizará en base del 2019 al 2023, con apoyo del índice de precio al consumidor (IPC) y el salario ajustado expuesto anteriormente. En la Tabla 63., se observa la proyección del IPC hasta el año 2023.

Tabla 63. Proyección IPC

Año	IPC proyectado (%)
2019	3,10
2020	3,60
2021	3,40
2022	3,50
2023	3,60

Fuente: CVN, noticias comercio exterior. PROYECCION IPC COLOMBIA.
[En línea]: <https://www.cvn.com.co/proyeccion-ipc-colombia-2018/>

En base a la anterior tabla, se realizará la proyección en base al indicador del IPC proyectado para realizar la proyección de ajuste salarial realizado anteriormente.

En la Tabla 60., se muestra el cálculo realizado.

Tabla 64. Proyección salarial en pesos colombianos (COP)

N	Cargo	Salario Propuesto	2019	2020	2021	2022	2022
1	Gerente General	1.800.000	1.855.800	1.920.753	1.986.059	2.055.571	2.129.571
2	Director Administrativo y Comercial	1.412.218	1.455.997	1.506.957	1.558.193	1.612.730	1.670.788
3	Director de Operaciones	1.420.000	1.464.020	1.515.261	1.566.780	1.621.617	1.679.995
4	Panadero	1.324.046	1.365.091	1.412.870	1.460.907	1.512.039	1.566.472
5	Auxiliar Comercial	1.174.154	1.210.553	1.252.922	1.295.521	1.340.865	1.389.136
6	Operario	1.050.000	1.082.550	1.120.439	1.158.534	1.199.083	1.242.250
7	Conductor	1.200.000	1.237.200	1.280.502	1.324.039	1.370.380	1.419.714
8	Vendedor	1.043.156	1.075.494	1.113.136	1.150.983	1.191.267	1.234.153

Fuente: elaboración propia

3.5 NÓMINA

La nómina es aquella actividad que se realiza mensual o quincenalmente a los trabajadores de las empresas, donde se remunera el trabajo ejercido durante un determinado tiempo. Dentro de este concepto se encuentran más definiciones que componen la nómina como tal, ya sean deducciones o aportes a prestaciones realizadas a los empleados, como lo son el aporte a parafiscales, seguridad y prestaciones sociales contempladas en la normatividad colombiana. En el Tabla 65., se observan los criterios y conceptos a trabajar para la nómina.

Tabla 65. Conceptos a trabajar para la nómina

Concepto	Valor	Descripción
Salario mínimo mensual legal vigente (S.M.L.V.)	\$781.242	Remuneración mínima a la que tiene derecho todo trabajador formal
Auxilio de transporte	\$88.211	Todo trabajador que devengue un salario fijo menor o igual a dos (2) S.M.L.V. (Incluye el cálculo de la prima de servicios y auxilio de transporte en el cálculo de nómina)
Aportes parafiscales		
Caja de compensación familiar	4%	Todos y cada uno de los empleados tiene derecho a caja de compensación
Prestaciones sociales		
Cesantías	8,33%	El empleador debe consignar cada mes el valor total devengado
Prima de servicios	8,33%	Se pagan a los 15 días en junio y a los 15 días en diciembre sobre el valor devengado
Vacaciones	4,17%	Consigna cada mes del total devengado
Intereses sobre las cesantías	1%	Mensual
Seguridad social		
Salud	12,5%	Protege al trabajador contra contingencias de enfermedad o maternidad
Empleador	8,5%	Mensual
Empleado	4%	Sobre el salario
Pensión	16%	Ampara al trabajador contra contingencias de vejez, invalidez y muerte
Empleador	12%	Mensual
Empleado	4%	Sobre el salario
Riesgos profesionales	2,436%	Protege al trabajador contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, el aporte depende del nivel de riesgo y lo paga todo el empleador.

Fuente: Gerencie. En línea: <http://www.gerencie.com/nómina.html>. Consultado el 31 de Octubre 2018

En la Tabla 66., se muestra la propuesta de nómina para la Pastelería AMDRED, teniendo en cuenta todos los requisitos y datos para su cálculo.

Tabla 66. Total devengado y deducido (empleado) para el año 2018 en pesos colombianos (COP)

Cargo	Salarios Propuestos	Trabajadores por Cargo	Total Salario por Cargo	Auxilio de Transporte	Total Devengado Mensual	Seguridad Social		Total Deducido	Neto a Pagar al Empleado
Gerente General	1.800.000	1	1.800.000	88.211	1.888.211	75.528	75.528	151.057	1.737.154
Director Administrativo y Comercial	1.412.218	1	1.412.218	88.211	1.500.429	60.017	60.017	120.034	1.380.395
Director de Operaciones Panadero	1.420.000	1	1.420.000	88.211	1.508.211	60.328	60.328	120.657	1.387.554
Auxiliar Comercial Operario	1.324.046	4	5.296.184	88.211	5.384.395	215.376	215.376	430.752	4.953.643
	1.174.154	1	1.174.154	88.211	1.262.365	50.495	50.495	100.989	1.161.376
	1.050.000	4	4.200.000	88.211	4.288.211	171.528	171.528	343.057	3.945.154
Conductor	1.200.000	3	3.600.000	88.211	3.688.211	147.528	147.528	295.057	3.393.154
Vendedor	1.043.156	1	1.043.156	88.211	1.131.367	45.255	45.255	90.509	1.040.858
Total base para aportes mensuales		16	19.945.712	705.688	20.651.400	826.056	826.056	1.652.112	18.999.288
Total base para aportes anuales			239.348.54	8.468.256	247.816.800	9.912.672	9.912.672	19.825.344	227.991.456

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 67., se realizó el cálculo para los aportes de seguridad social y parafiscales en el cual se omite el auxilio de transporte.

Tabla 67. Aportes seguridad social y aportes parafiscales (empleador) para el 2018 en pesos colombianos (COP)

Cargo	Salarios Propuestos	Seguridad Social		Aportes parafiscales Caja de compensación	Neto a cargo del empleador
		Pensión (12%)	ARL (2,436%)		
Gerente General	1.800.000	216.000	43.848	72.000	331.848
Director Administrativo y Comercial	1.412.218	169.466	34.402	56.489	260.357
Director de Operaciones	1.420.000	170.400	34.591	56.800	261.791
Panadero	1.324.046	158.886	32.254	52.962	244.101
Auxiliar Comercial	1.174.154	140.898	28.602	46.966	216.467
Operario	1.050.000	126.000	25.578	42.000	193.578
Conductor	1.200.000	144.000	29.232	48.000	221.232
Vendedor	1.043.156	125.179	25.411	41.726	192.316
Total base para aportes mensuales		1.250.829	253.918	416.943	1.921.690
Total base para aportes anuales		15.009.947	3.047.019	5.003.316	23.060.281

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 68., se observan las provisiones para las prestaciones sociales como las cesantías, intereses sobre cesantías, prima de servicios y las vacaciones que son fundamentales en el momento de liquidación de nómina como también el auxilio de transporte.

Tabla 68. Prestaciones sociales (empleador) para el 2018 en COP

Cargo	Salarios Propuestos	Total Devengado mensual	Cesantías (8,33%)	Seguridad Social			Neto a cargo del empleador
				Intereses sobre las cesantías (1%)	Prima de servicios (8,33%)	Vacaciones (4,17%)	
Gerente General	1.800.000	1.888.211	157.288	18.882	157.288	78.738	412.196
Director Administrativo y Comercial	1.412.218	1.500.429	124.986	15.004	124.986	62.568	327.544
Director de Operaciones	1.420.000	1.508.211	125.634	15.082	125.634	62.892	329.242
Panadero	1.324.046	5.384.395	448.520	53.844	448.520	224.529	1.175.413
Auxiliar Comercial	1.174.154	1.262.365	105.155	12.624	105.155	52.641	275.574
Operario	1.050.000	4.288.211	357.208	42.882	357.208	178.818	936.116
Conductor	1.200.000	3.688.211	307.228	36.882	307.228	153.798	805.136
Vendedor	1.043.156	1.131.367	94.243	11.314	94.243	47.178	246.977
Total base para aportes mensuales		20.651.400	1.720.262	206.514	1.720.262	861.163	4.508.201
Total base para aportes anuales		247.816.800	20.643.139	2.478.168	20.643.139	10.333.961	54.098.407

Fuente: elaboración propia

Luego de haber calculado los valores de auxilio de transporte, seguridad social, aportes parafiscales y prestaciones de servicio, se realiza el cálculo de la nómina con el ajuste salarial propuesto. El valor neto a cargo del empleador representa la suma de los valores a seguridad social, aportes parafiscales y prestaciones sociales como se observa a continuación en la Tabla 69., la cual será la propuesta realizada para la organización.

Tabla 69. Nómina propuesta para la Pastelería AMDRED en pesos colombianos (COP)

Cargo	Neto a pagar al empleado	Seguridad social y Aportes parafiscales	Prestaciones sociales	Neto a cargo del empleador	Total Nomina
Gerente General	1.737.154	331.848	412.196	744.044	2.481.199
Director Administrativo y Comercial	1.380.395	260.357	327.544	587.900	1.968.295
Director de Operaciones	1.387.554	261.791	329.242	591.034	1.978.588
Panadero	4.953.643	244.101	1.175.413	1.419.515	6.373.158
Auxiliar Comercial	1.161.376	216.467	275.574	492.041	1.653.417
Operario	3.945.154	193.578	936.116	1.129.694	5.074.849
Conductor	3.393.154	221.232	805.136	1.026.368	4.419.523
Vendedor	1.040.858	192.316	246.977	439.294	1.480.151
Total base para aportes mensuales	18.999.288	1.921.690	4.508.201	6.429.891	25.429.179
Total base para aportes anuales	227.991.456	23.060.281	54.098.407	77.158.689	305.150.145

Fuente: elaboración propia

Con respecto a la nómina actual de la Pastelería AMDRED, se encuentra reflejada en la Tabla 70., con la cual se realizará una comparación con la nómina propuesta.

Tabla 70. Nómina actual de la Pastelería AMDRED en pesos colombianos (COP)

Cargo	Neto a pagar al empleado	Seguridad social y Aportes parafiscales	Prestaciones sociales	Neto a cargo del empleador	Total Nomina
Gerente General	1'441.813	273.019	342.117	615.136	2'056.949
Director Administrativo y Comercial	1'350.755	260.695	320.511	581.206	1'931.961
Director de Operaciones	1'387.556	246.047	329.243	575.290	1'962.846
Panadero	3'945.156	244.419	936.117	1'180.536	5'125.693
Operario	3'945.158	156.293	936.118	1'092.411	5'037.570
Conductor	3'393.159	186.986	805.138	992.124	4'385.284
Vendedor y tendero	778.520	192.567	184.729	377.296	1'155.817
Total base para aportes mensuales	16'792.112	1.560.026	3.853.973	3.141.052	21.656.120
Total base para aportes anuales	201.505.344	18.720.312	46.247.676	37.692.624	259.873.440

Fuente: elaboración propia

Como se observa, se nota un aumento en la nómina propuesta, ya que se tiene en cuenta el cargo de Auxiliar Comercial, el cual no posee actualmente la empresa, además de ello se aumentan los salarios de varios cargos como se muestra en la Tabla 64. También se debe tener en cuenta el auxiliar contable, el cual se contrata externamente, sin embargo, aquí se tienen en cuenta todas las prestaciones legales que debe tener todo colaborador en una empresa, los aumentos y reducciones del salario de algunos cargos que se presenta, pues con el ajuste salarial lo que se quiere lograr es dar valor al trabajo de cada colaborador que realice el cargo de acuerdo a sus actividades realizadas. Esta nómina se realizó con el fin de mejorar y fortalecer el área comercial de la Pastelería AMDRED.

3.6 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Con el diagnóstico se pudo evidenciar la comparación entre el estado actual de la empresa y la implementación de la reestructuración comercial y administrativa en la Pastelería AMDRED, resaltando el aumento en los indicadores de los aspectos evaluados

En la Tabla 71., se observa un análisis de resultado en donde se encuentran las áreas, donde se establece una puntuación deseada obteniendo una comparación para determinar estrategias convenientes y actuar de manera pertinente.

Tabla 71. Resultados Diagnóstico Empresarial

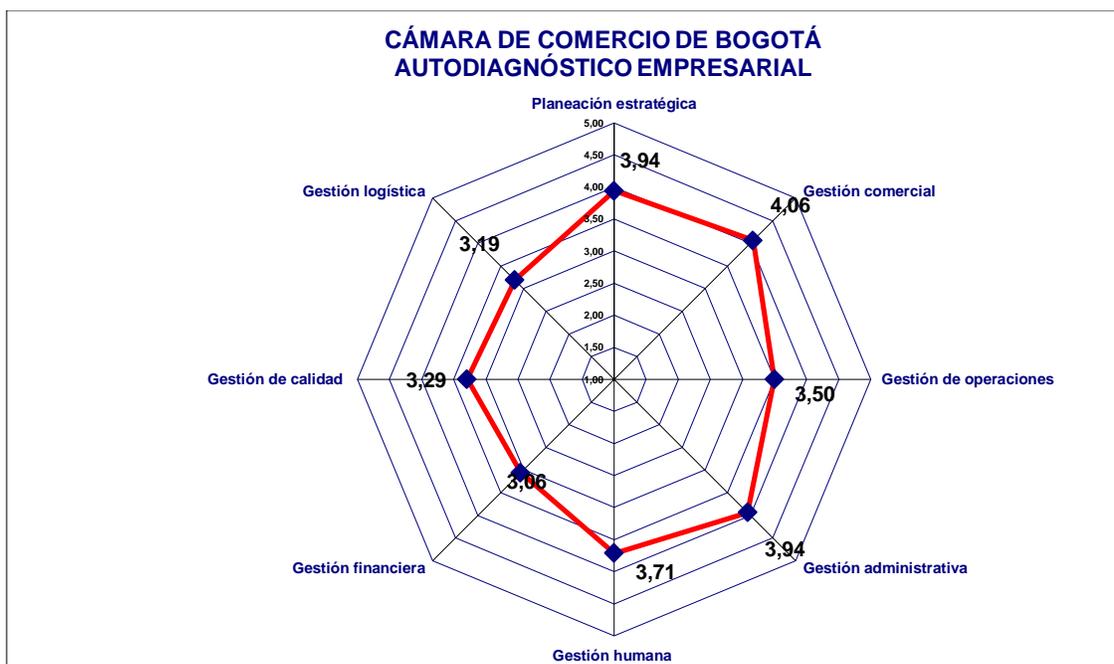
Tabla de resultados		
No.	Áreas	Puntaje
1	Planeación estratégica	3,94
2	Gestión comercial	4,06
3	Gestión de operaciones	3,50
4	Gestión administrativa	3,94
5	Gestión humana	3,71
6	Gestión financiera	3,06
8	Gestión de calidad	3,29
9	Gestión logística	3,19
Puntaje total		3,59

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que al implementar dicho Trabajo de Grado ciertos aspectos que aumentan hasta dos puntos, como lo son el área comercial y administrativa ya que tienen un crecimiento de 2,01 y 1,94 respectivamente, lo que es muy bueno ya que gracias a herramientas como la 5S's se logra una mejora continua que debe ser muy estricta para lograr estas mejoras, además, estas apoyan en el crecimiento de las demás áreas que trabajan en conjunto para lograr una optimización en todos los procesos que se realizan en la Pastelería. En el Gráfico 20., se observan las puntuaciones por medio de un gráfico tipo araña.

Las estrategias se establecieron con el fin de optimizar el área comercial y administrativa para llevar a cabo un mejor desempeño interno y obtener eficiencia en los procesos generando rendimiento general en la organización por medio del reconocimiento de errores que se tienen y así poder obtener un control sobre estos y minimizarlas hasta el punto de eliminarlos. En el ANEXO E., se observan los formularios del diagnóstico con su respectiva puntuación.

Gráfico 20. Diagnóstico empresarial con propuestas implementadas



Fuente: elaboración propia

3.7 COSTOS Y GASTOS ADMINISTRATIVOS

Para la realización del estudio administrativo presente se tienen en cuenta unos costos y gastos que se fueron dando conforme al desarrollo de este, donde se incluyen las propuestas para su implementación para mejorar el funcionamiento estratégico en la Pastelería AMDRED, teniendo en cuenta la dirección y manejo de operaciones generales y los gastos se fundamentan en referencia con la administración general del negocio.

En la Tabla 72., se observa la diferencia entre la propuesta dada y el salario manejado actualmente.

Tabla 72. Variación entre salario actual y salario propuesto para la Pastelería AMDRED

	Mensual (\$)	Anual (\$)
Salario actual	20'127.537	241'530.444
Salario propuesto	23'043.284	276'519.413
Variación	2'915.747	28'988.969

Fuente: elaboración propia

La Tabla 73., muestra la diferencia entre la nómina actual y la nómina propuesta para la empresa Pastelería AMDRED, además de ello se tiene en cuenta el plan de capacitación y los cargos tercerizados como el del contador, los promotores y auxiliar de servicios generales.

Tabla 73. Variación entre nómina actual y nomina propuesta para la Pastelería AMDRED

	Mensual (\$)	Anual (\$)
Nómina actual	21.656.120	259.873.440
Nómina propuesto	25.429.179	305.150.145
Variación	3.773.059	45.276.705
Capacitación	32.000	160.000
Contador	500.000	6'000.000
Aux. serv. Generales	300.000	3'200.000
Promotores	1'150.000	5'750.000

Fuente: elaboración propia

4. ESTUDIO FINANCIERO

Este se realiza con el fin de analizar si un proyecto es viable, sustentable y rentable en su implementación para mejorar y/o reestructurar cierto objetivo propuesto. Para realizar el estudio financiero de dicho Trabajo de Grado, se tendrán en cuenta datos como ingresos, costos, inversiones, depreciaciones, entre otros, que facilitaran obtener el valor que determinará si es viable el proyecto o no.

En la Tabla 74., se encuentran las inversiones que la empresa Pastelería AMDRED debe realizar basadas en las propuestas hechas para la reestructuración comercial y administrativa en la organización.

Tabla 74. Inversión de propuestas comerciales y administrativas para la empresa Pastelería AMDRED en pesos (COP)

Inversiones Totales	Cantidad	Valor unitario	Valor total anual
Activos Diferidos			
Página web y marketing digital	1	734.000	734.000
Software base de datos	1	54.000/GB	54.000/GB
Tarjetas de presentación	5000	38,5	192.500
Volantes publicitarios	5000	60	300.000
Carteles y valla (móvil) publicitarias	1	900.000/mes	18'110.000
Promotores	2	60.000	120.000
Capacitaciones	5	1'150.000	11'500.000
Capacitaciones	5	32.000	160.000
Total Activos Diferidos			31'117.500

Fuente: elaboración propia

Se evidencia que la inversión más alta es la implementación de publicidad por la valla móvil seguida de lo que se refiere a marketing digital debido a que esto debe tener un mantenimiento que tiene un costo adicional por mes. Implementar todas las inversiones mencionadas anteriormente, es importante para darse a conocer como empresa, pues la propuesta contiene lo básico que toda empresa debe contemplar al momento de querer ser reconocida ante el público.

4.1 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja expresa información sobre la entrada y salida de dinero que se maneja en una empresa, se usa para determinar la utilidad neta de un determinado periodo y con este se puede analizar la capacidad de recursos para determinar su nivel de liquidez.

El flujo de caja de la empresa Pastelería AMDRED, se proyectó con apoyo del Índice de Precio al Consumidor (IPC) en un lapso de tiempo de 5 años a futuro. Para esto se debe tener en cuenta el IPC proyectado hasta el año 2023 como se muestra en la Tabla 75.

Tabla 75. Índice de Precio al Consumidor proyectado del 2019 – 2023

Año	IPC Proyectado (%)
2018	3,50
2019	3,10
2020	3,60
2021	3,40
2022	3,50
2023	3,60

Fuente: Grupo Bancolombia. PROYECCION IPC COLOMBIA 2019. [En línea]: grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/e417eb-45b6-4163-bf62a3686ceb32b6/actualizaci%C3%B3n (consultado el 4 de octubre de 2018)

4.1.1 Flujo de caja actual. A continuación, en la Tabla 76., se encuentra el estado de resultados del año 2018 de la empresa Pastelería AMDRED, teniendo en cuenta que se encuentran los datos de ventas totales que han sido generados por todos los productos ofertados por la empresa y contando con las ventas realizadas a los clientes corporativos.

Basado en la segmentación industrial que se realizó anteriormente, se tomarán las ventas que representan el 70% las cuales son a los clientes potenciales de la empresa, es decir, a los clientes corporativos, y de este resultado se tendrá en cuenta el Pareto que selecciona cuatro referencias (Pastel de pollo, Pastel de pollo – champiñones, Pastel de carne y Pancerozzi), las cuales representa el 80% de las ventas en estos clientes. En la Tabla 76., se reflejan estas cifras.

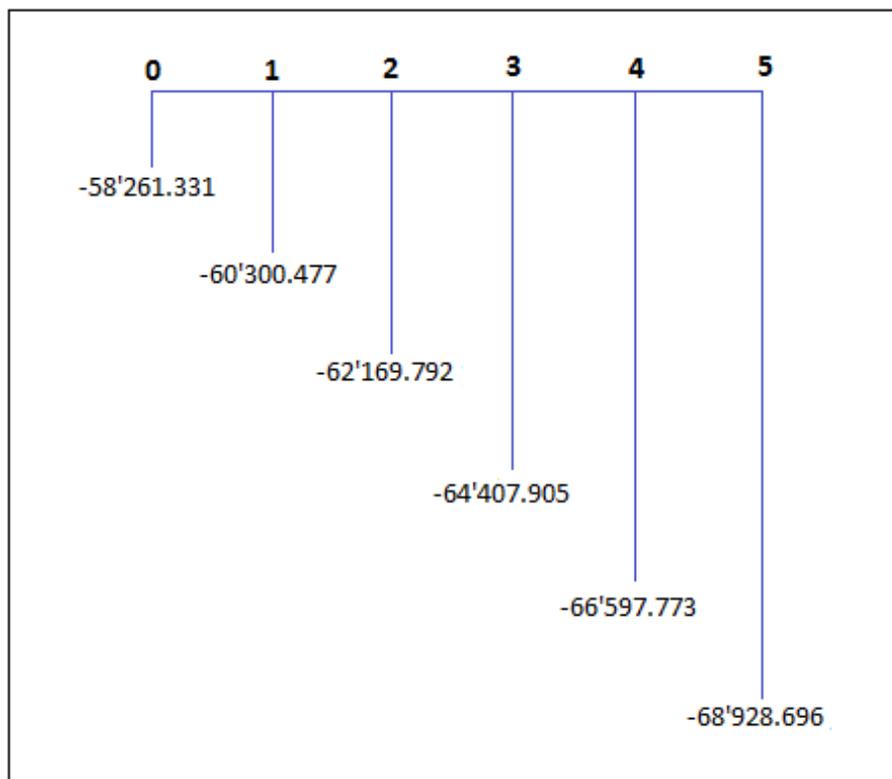
Tabla 76. Flujo de caja actual de los clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED en miles de pesos (COP)

	2018 0	2019 1	2020 2	2021 3	2022 4	2023 5
Ingresos	1.114.759	1.153.775	1.189.543	1.232.366	1.274.267	1.318.866
Costos de ventas	872.856	903.406	931.412	964.943	997.751	103.267
Utilidad bruta	241.902	250.369	258.130	267.423	276.515	286.194
Gastos de Administración	197.316	204.222	210.552	218.132	225.549	233.443
Gastos de ventas	131.544	136.148	140.368	145.421	150.366	155.629
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos						
Utilidad/Perdida antes de impuestos	-86.957	-93.150	-96.038	-99.495	-102.878	-106.479
Impuestos	-28.695	-29.00	-30.620	-31.723	-32.801	-33.949
Utilidad/Perdida después de impuestos	-58.261	-60.300	-62.169	-64.407	-66.597	-68.928
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos						
Inversiones						
Activos fijos						
Activos diferidos						
Flujo neto de efectivo	-58.261	-60.300	-62.169	-64.407	-66.597	-68.928

Fuente: Pastelería AMDRED

En el Gráfico 21., se muestra el flujo de caja de la empresa Pastelería AMDRED teniendo en cuenta que son las ventas realizadas a los clientes corporativos y adicionando que se toman los productos más demandados en dicho mercado.

Gráfico 21. Flujo de caja de clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED



Fuente: elaboración propia

A pesar de que la empresa obtiene utilidades con la venta de pasteles, su flujo de caja neto es negativo, sin embargo, hay que tener presente que este resultado de la venta únicamente de los clientes corporativos y de los productos más demandados para esta empresa. Esto quiere decir que con la venta únicamente de estos productos, su nivel de liquidez es bajo y su capacidad de endeudamiento sería muy poca.

4.1.2 Flujo de caja propuesto. Esta propuesta se realiza basada en los cuatro productos que fueron seleccionados debido a que representan el 79,3% de las ventas a los clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED, elegidos con apoyo de un diagrama de Pareto realizado anteriormente en la Tabla 16. Además de esto, se tienen en cuenta las inversiones que se propusieron en el desarrollo del presente Trabajo de Grado, donde se tendrá en cuenta la demanda proyectada para generar los ingresos nuevos, aquellos gastos de nómina que fueron propuestos también se verán reflejados en el flujo de caja propuesto. En la Tabla 77., se observa el total de ingresos de los productos hechos a base de hojaldre como lo son el Pastel de pollo, Pastel de pollo – champiñón y Pastel de carne, los cuales fueron referencias seleccionadas por ser las más demandadas,

se reflejan en una misma tabla debido a que estos tipos de producto tienen el mismo precio de venta, a diferencia del Pancerotti que tiene un precio de venta distinto a los productos anteriormente mencionados y que también hace parte de los cuatro productos referenciados por el diagrama de Pareto, sus ingresos se encuentran reflejados en la Tabla 78.

Tabla 77. Proyección pasteles en hojaldre seleccionados por el diagrama de Pareto en pesos colombianos (COP)

Año	Demanda (unds)	Precio de venta (\$)	Ingresos (\$)
2019	701.077	1.443	1.011.654.111
2020	700.834	1.495	1.047.746.830
2021	696.219	1.546	1.076.354.574
2022	699.376	1.600	1.119.001.600
2023	698.810	1.658	1.158.626.980

Fuente: elaboración propia

Tabla 78. Proyección Pancerotti`s en pesos colombianos (COP)

Año	Demanda (unds)	Precio de venta (\$)	Ingresos (\$)
2019	101.157	1.547	156'489.879
2020	102.372	1.603	164'102.316
2021	101.913	1.657	168'869.841
2022	101.814	1.715	174'611.010
2023	102.033	1.777	181'312.641

Fuente: elaboración propia

La Tabla 79., se muestran los ingresos totales entre los pasteles de hojaldre (Pastel de pollo, Pastel de pollo – champiñones, Pastel de carne) y el Pancerotti.

Tabla 79. Proyección de ingresos totales en pesos colombianos (COP)

Año	Ingresos por Pastel Hojaldre(\$)	Ingresos por Pancerotti's (\$)	Ingresos Totales (\$)
2019	1.011.654.111	156'489.879	1.168.143.990
2020	1.047.746.830	164'102.316	1.211.849.146
2021	1.076.354.574	168'869.841	1.245.224.415
2022	1.119.001.600	174'611.010	1.293.612.610
2023	1.158.626.980	181'312.641	1.339.939.621

Fuente: elaboración propia

Se ha propuesto que con la reestructuración comercial aumentara un 5% de las ventas, lo que representa un 52.4% en los costos de ventas, teniendo en cuenta

que se han perdido clientes y reducido las ventas, la planta cuenta con la capacidad para producir este aumento en las ventas. En la Tabla 80., se observa el aumento en las ventas, los ingresos y sus respectivos costos sobre los ingresos de los pasteles en hojaldre (Pastel de pollo, Pastel de pollo – champiñones, Pastel de carne) y en la Tabla 81., se tienen los valores de Pancerotti's.

Tabla 80. Proyección ventas, ingresos y costos totales de pasteles en hojaldre en pesos colombianos (COP)

Año	Proyección Ventas Pastel Hojaldre (unds)	Proyección Ingresos por Pastel Hojaldre(\$)	Proyección Costos por Pastel Hojaldre(\$)
2019	701.077	1.011.654.111	530.106.754
2020	700.834	1.047.746.830	549.019.339
2021	696.219	1.076.354.574	564.009.797
2022	699.376	1.119.001.600	586.356.838
2023	698.810	1.158.626.980	607.120.538

Fuente: elaboración propia

Tabla 81. Proyección ventas, ingresos y costos totales de pasteles en hojaldre en pesos colombianos (COP)

Año	Proyección Ventas Pastel Pancerotti (unds)	Proyección Ingresos por Pastel Pancerotti (\$)	Proyección Costos por Pastel Pancerotti (\$)
2019	106.215	164'314.373	86'100.731
2020	107.491	172'307.432	90'289.094
2021	107.009	177'313.333	92'912.187
2022	106.905	183'341.561	96'070.978
2023	107.135	190'378.273	99'758.215

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 82., se encuentran los ingresos y costos totales de la proyección propuesta para el flujo de caja.

Tabla 82. Ingresos y costos totales de proyección de la propuesta para la Pastelería AMDRED

Año	Proyección Ingresos Totales (\$)	Proyección Costos Totales (\$)
2019	1175968484	616.207.486
2020	1220054262	639.308.433
2021	1253667907	656.921.983
2022	1302343161	682.427.816
2023	1349005253	706.878.753

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, el ajuste salarial, hubo un aumento en el valor anual de la nómina, lo que aumentara los gastos administrativos, adicionalmente se tiene en cuenta un contador que es contratado por tercerización, el cual tiene un costo de \$6'000.000 anuales, un asesor de servicios generales el cual tiene un costo de \$3'600.000 anuales y el uso de cinco promotores en ventas que tienen un costo de \$11'500.000 anuales. En cuanto a las inversiones, se tienen en cuenta todas aquellas mencionadas en la Tabla 67., donde s devolución está dada en 5 años.

En las estrategias de mercadeo se tienen en cuenta cinco promotores los cuales estarán en contacto directo con los clientes corporativos ofreciendo y explicando las nuevas ofertas y mecanismos que tendrán en la Pastelería AMDRED.

El flujo de caja propuesto se realiza con el IPC, únicamente tomando el valor de proyección de ingresos y costos totales del año 2019 que se encuentra en la Tabla 82. Teniendo en cuenta estos valores, se puede proceder a realizar el flujo de caja que se propone para la empresa Pastelería AMDRED, en la Tabla 83.

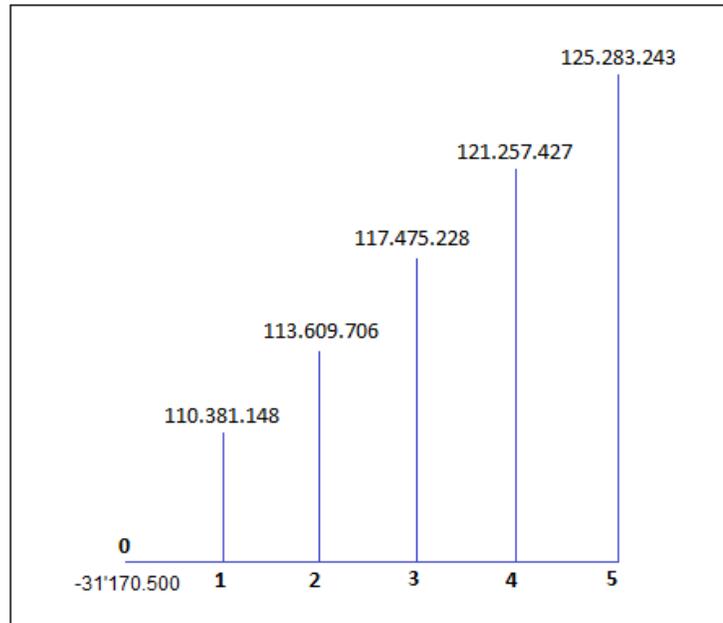
Tabla 83. Flujo de caja actual propuesto de los clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED en miles de pesos (COP)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	0	1	2	3	4	5
Ingresos						
Costos de ventas		1.269.480.481	1.374.276.095	1.494.937.536	1.545.765.412	1.599.867.202
Utilidad bruta		797.709.486	863.560.404	939.381.008	971.319.962	1.005.316.160
Gastos de Administración		471.770.995	486.395.896	503.906.148	521.038.957	539.275.321
Gastos de ventas		180.179.600	185.765.168	192.452.714	198.996.106	205.960.970
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos		136.148.040	140.368.629	145.421.900	150.366.244	155.629.063
Utilidad/Perdida antes de impuestos		155.443.355	160.262.099	166.031.535	171.676.607	177.685.288
Impuestos		51.296.307	52.886.493	54.790.406	56.653.280	58.636.145
Utilidad/Perdida después de impuestos		104.147.048	107.375.606	111.241.128	115.023.327	119.049.143
Depreciación activos fijos y amortización activos diferidos		6.234.100	6.234.100	6.234.100	6.234.100	6.234.100
Inversiones						
Activos fijos						
Activos diferidos	31.170.500					
Flujo neto de efectivo	(31.170.500)	110.381.148	113.609.706	117.475.228	121.257.427	125.283.243

Fuente: elaboración propia

En el Grafico 22., muestra el flujo de caja propuesto para la Pastelería AMDRED teniendo en cuenta que son las ventas realizadas a los clientes corporativos y adicionando que se toman los productos más demandados en dicho mercado tomados del Pareto realizado en la segmentación del mercado.

Gráfico 22. Flujo de caja de clientes corporativos de la empresa Pastelería AMDRED



Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el flujo de caja propuesto para la Pastelería AMDRED, en la Tabla 84., se encuentra una comparación con el flujo de caja actual de la empresa con respecto a los productos más demandados de los clientes corporativos de la empresa.

Tabla 84. Flujo neto diferencial en miles de pesos colombianos (COP)

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja propuesto	-31.171	110.381	113.610	117.475	121.257	125.283
Flujo de caja actual	0	-60.300	-62.169	-64.407	-66.597	-68.928
Variación	-31.171	50.081	51.441	53.068	54.660	56.355

Fuente: elaboración propia

El resultado de esta variación refleja que el flujo de caja propuesto generaría utilidades que reducirían el bajo estado de liquidez y que reduciría la pérdida que se obtiene realizando esta actividad, pues si se realiza un flujo de caja total con los demás productos, sus utilidades aumentarían significativamente.

4.2 INDICADORES FINANCIEROS

El objetivo de los indicadores financieros es analizar la viabilidad que tiene realizar la implementación de la reestructuración administrativa y comercial de la empresa AMDRED, utilizando herramientas fundamentales para determinar si es importante o no ejecutar las propuestas presentadas en el Trabajo de Grado presente.

4.2.1 Tasa de Interés de Oportunidad (TIO). Es utilizada para calcular y analizar los indicadores financieros, donde se suma el valor promedio del Depósito a Término Fijo (DTF), el valor de la inflación pronosticada y la tasa interna esperada del inversionista. En la Tabla 85, se procede a realizar el cálculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO), teniendo en cuenta los datos del DTF.

Tabla 85. Calculo de la Tasa de Interés de Oportunidad (TIO)

Aspecto	Valor (%)
DTF Promedio	5,03
Tasa de inflación año 2017	3,50
Rasa esperada del inversionista	10,0
Tasa de Interés de Oportunidad (TIO)	18,53

Fuente: elaboración propia

4.2.2 Valor Presente Neto (VPN). Es el valor de una serie de flujos, el cual determina si un proyecto genera ganancias o pérdidas al descontar los flujos netos de efectivo a una tasa de descuento, en este caso será la TIO, la cual se determinó anteriormente. Para esta, se utiliza la Ecuación 4., para realizar su cálculo.

Ecuación 4. Valor Presente Neto (VPN)

$$VPN = -I + \frac{X}{(1+i)^1} + \frac{Y}{(1+i)^2} + \dots + \frac{W}{(1+i)^n}$$

Fuente: BACA CURREA, Guillermo. Ingeniería Económica. “Capítulo 11 Tasa Interna de Retorno”

Donde:

I = Inversión

I = Tasa de Interés de Oportunidad (TIO)

$$TIR = -31.171 + \frac{63.481}{(1+18,53\%)} + \frac{65.481}{(1+18,53\%)^2} + \frac{67.380}{(1+18,53\%)^3} + \frac{69.459}{(1+18,53\%)^4} + \frac{71.672}{(1+18,53\%)^5}$$
$$TIR = 175'100.000$$

Se obtuvo el valor presente neto de \$175'100.000, lo que indica que el proyecto es viable debido a que dio superior a cero, pues gracias a los flujos de caja, se establece que la reestructuración puede implementarse sin ningún problema.

4.2.3 Tasa Interna de Retorno (TIR). Mide la rentabilidad del proyecto realizado, dándole valor presente a este. Para el cálculo de la TIR, se tiene en cuenta la Ecuación 5., para hallar este valor.

Ecuación 5. Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$TIR = 0 = -I + \frac{X}{(1+i)^1} + \frac{Y}{(1+i)^2} + \dots + \frac{W}{(1+i)^n}$$

Fuente: BACA CURREA, Guillermo. Ingeniería Económica. “Capítulo 11 Tasa Interna de Retorno”

Donde i = Tasa de Interés de Oportunidad (TIO)

$$TIR = -31.171 + \frac{63.481}{(1+18,53\%)} + \frac{65.481}{(1+18,53\%)^2} + \frac{67.380}{(1+18,53\%)^3} + \frac{69.459}{(1+18,53\%)^4} + \frac{71.672}{(1+18,53\%)^5}$$
$$TIR = 82,19\%$$

El valor arrojado de la Tasa Interna de Retorno es superior a la Tasa de Interés de Oportunidad, la cual es de 18,53%, mientras que la TIR tiene un valor de 82,19% lo que indica que es muy viable la implementación el presente Trabajo de Grado.

4.2.4 Relación Beneficio Costo (B/C). Esta relación se encarga de diferenciar los beneficios obtenidos por parte de la reestructuración comercial y administrativa de la empresa AMDRED y sus debidos costos. Para su cálculo, en la Ecuación 6., se expresa esta relación donde se divide el Valor Presente Neto (VPN) de los ingresos, sobre el VPN de los costos de la siguiente manera:

Ecuación 6. Relación beneficio costo B/C

$$\frac{B.}{C} = \frac{VPN \text{ Ingresos}}{VPN \text{ Egresos}}$$

Fuente: BACA CURREA, Guillermo. Ingeniería Económica. “Capítulo 11 Tasa Interna de Retorno”

$$\frac{B.}{C} = \frac{206.291.000}{175.100.000}$$

$$\frac{B.}{C} = 1,178$$

Este resultado nos da a entender que por cada peso invertido en la organización, se verán reflejados 1,178 pesos colombianos como beneficio económico. Al ser mayor que 1, representa la viabilidad del proyecto.

4.3 VIABILIDAD DEL PROYECTO

El estudio financiero arrojó cifras muy buenas, lo que evidencia que la viabilidad del proyecto es válida y su implementación es oportuna para la Pastelería AMDRED, pues ya que se trabajó con productos que fueron seleccionados por un Pareto realizado en la segmentación, ya que estos son los de mayor consumo en los clientes corporativos, donde su demanda representa el 78,3% de las ventas dando un margen de contribución de aproximadamente del 40% y con el apoyo de la reestructuración comercial y administrativa, este pudo aumentar hasta un 60%, lo cual es una cantidad elevada.

El flujo de caja diferencial nos da a entender que, si la empresa quiere reflejar las utilidades con esta actividad, es necesario empezar un proceso de gestión comercial que ayude a impulsar las ventas reduciendo así los costos por su mayor demanda a medida que vaya pasando el periodo establecido de cinco años, lo que significa que las propuestas realizadas darán muy buenos beneficios a la Pastelería AMDRED.

5. CONCLUSIONES

- Con el desarrollo e investigación realizado en el capítulo de diagnóstico, se evidenció que la industria panificadora se encuentra muy fuerte y con tendencia a su aumento en ingresos, como también es directamente proporcional a la cantidad de demanda existente y futura, ya que es una industria caracterizada por productos que permanecen firmes en la canasta familiar, pues con apoyo del PIB y el IPC se pudo determinar que los sectores más fuertes son los intermediarios o clientes corporativos. Se pudo observar por medio de la herramienta DOFA se evidencia que existen mayores oportunidades para poder mantener y fidelizar a los clientes teniendo diversas alternativas que generen valor en la organización hacia a la sociedad ofreciendo un gran producto de alta calidad. Por medio del autodiagnóstico de la Cámara de Comercio se identificó aquellas falencias que no se tienen previstas, pues el estado actual de la empresa en cuanto a los aspectos evaluados con esta herramienta son bajos, lo que debe ocasionar una reacción inmediata en tales aspectos para progresar y crecer como organización.
- El estudio de mercados dio a entender que hay mucha diversidad de estrategias con las cuales se puede fortalecer la empresa para fidelizar y afianzar los clientes actuales, por lo que hay que accionar planes de mercadeo que den a conocer la empresa inicialmente a nivel local para generar confianza en los clientes actuales y mantenerlos con la organización. Con el análisis realizado en este capítulo se obtiene que la empresa puede aumentar su participación y ventas en un 5%, pues su mercado es demasiado amplio y la Pastelería AMDRED tiene recursos para satisfacer esta demanda, pues su zona geográfica se encuentra bien ubicada y esta se debe aprovechar para llegar a otros sectores de la ciudad, además de esto, la segmentación demográfica nos arroja nuevas tendencias que los consumidores exigen en el mercado, pues Pastelería AMDRED debe adaptarse a los cambios del día a día para poder navegar en un océano azul donde por medio de herramientas como las 5S's se puede lograr una mejora continua fortaleciendo a la empresa en aspectos de mercadeo.
- La planificación estratégica apoyó a estructurar bases para entender lo que se quiere lograr en la organización, pues por medio de objetivos, una misión clara y una visión imponente, el éxito de la empresa se va a reflejar en la participación en el mercado. El estudio administrativo apoya a reestructurar aquellas bases metodológicas que impulsan a la productividad, eficiencia y eficacia de todos los procesos y actividades que se realicen tanto interior como exteriormente de la empresa, pues por medio de políticas, se realizó un organigrama estructurado jerárquicamente, apoyado de un manual de funciones que establecen las responsabilidades de cada colaborador, llegando a una mejora continua para crecer como empresa y como industria. Los planes de reclutamiento, selección y capacitación dan un orden a la empresa, pues gracias a estos se establece un

control al momento de realizar los procesos de contratación, donde se elige el mejor personal competente para desarrollar la actividad que se requiera al momento de iniciar dicho proceso y este se respalda por medio de un ajuste de salario y una propuesta de nómina que se da el debido reconocimiento a la actividad que realice el colaborador independientemente del cargo ocupado. Por medio de la reestructuración administrativa realizada, la organización tendrá definido su orientación apoyado por objetivos y metas propuestos que enaltecerán el nombre de la organización dando sentido a su actividad.

- Para concluir, el estudio financiero nos permitió saber que el proyecto cumple con las expectativas sobre la reestructuración comercial y administrativa que se realizó, con una inversión de \$31.170.500 anuales, se puede generar un aumento en las ventas respaldado por un flujo de caja que demuestra el estado actual y la propuesta a este Trabajo de Grado, con apoyo de las tasas que representan la viabilidad del proyecto con un espacio temporal de cinco años donde se retorna el valor de la inversión y con este generar utilidades y aumento en las ventas.

6. RECOMENDACIONES

- Incursionar en la era digital, la creación de páginas web y aplicaciones que facilitan el servicio al cliente.
- Implementar estrategias de diversificación y diferenciación de producto para ampliar e innovar la gama de productos.
- Realizar planes ambientales donde se aprovechen aquellos residuos que se puedan reutilizar.
- Realizar seguimientos en la cadena de abastecimiento para obtener eficiencia en cada eslabón hasta llegar al cliente final.
- Realizar supervisión de calidad en el proceso de producción y entrega del pedido con apoyo de la ISO 9001 de calidad.
- Realizar un control periódico de los estados financieros, márgenes de operación, rentabilidad y presupuestos.
- Controlar el manejo de inventarios tanto de materia prima como de producto terminado evitando pérdidas en los ingresos.

BIBLIOGRAFÍA

ALTUVE, J. G. (2005). El uso del valor actual neto y la tasa interna de retorno para valoración de las decisiones de inversión. En J. G. Altuve. Merida: Red Actualidad Contable Faces, 2005. ProQuest ebrary. Web. 01 abril 2018.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. Disponible en. <http://www.mailxmail.com/curso-planeacion-organizacion-planificacion/analisis-entorno>. [Consultado 01 de abril de 2018].

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un nuevo país. http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=78676&name=Le_y_1753_de_2015.pdf&prefijo=file. (Consultado el día 22 de Julio de 2018)

DANE – IPC en línea por pagina oficial: <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc>. Consultado el día 12 de Julio de 2018.

DANE, censos nacionales de población. De 1995 – 2020: DANE, Proyecciones de estudio de población. Humberto Molina, 2003 UNCRD. [En línea]: <https://www.institutodeestudiosurbanos.info/endatos/0100/0120/01211.htm>. Consultado el día 22 de Julio de 2018.

DAVID, F. R. (2012). Conceptos de administración estratégica Pearson Educación de México S.A. de C.V.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. Guía para establecer o modificar el Manual Especifico de Funciones y de Competencias Laborales. Bogotá, D.C., 2015. p. 11.

ESTUDIO DE TRABAJO [En línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos80/reclutamiento-personal/reclutamiento-personal.shtml> [Citado el 01 de Abril de 2018].

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA “Presentación de trabajos de Grado”. [En línea]. [15 de marzo de 2017]. Disponible en: http://www.uamerica.edu.co/bibliotecas/trabajos_grado/.

GESTIOPOLIS [En línea]. Disponible en: <https://www.gestipolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/> [Citado el 05 de abril del 2018].

GONZÁLEZ, G. [EN LÍNEA]. Disponible en: <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf> [Consultado el 05 de abril de 2018].

GONZÁLEZ, G. (05 DE ABRIL DE 2018). Obtenido de <https://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf>.

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN EN PREGRADO. [En línea]. [05 de Abril de 2018] Disponible en: (<http://www.uamerica.edu.co/>).

INDUSTRIA PANIFICADORA, un sector de alto poder de adaptación. SECTORIAL. [En línea]: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/91777-industria-panificadora,-un-sector-con-alto-poder-de-adaptaci%C3%B3n>

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Compendio de normas para trabajos escritos. NTC-1486-6166. Bogotá D.C.: El instituto, 2018. ISBN 9789588585673 p.

INVIMA [En línea]. Disponible en: (<http://www.ccpalmira.org.co/portal/herramientas/orientacion-e-informacion-empresarial/registro-sanitario-invima>).

JUANITA RODRIGUEZ KATTAH. Analítica de datos, una de las tecnologías con más futuro en el 2018 en Colombia. [En línea]: <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/tendencias-de-tecnologia-mas-importantes-en-colombia/254681>

LIMAS SUÁREZ, S. J. (2012). Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva. Bogotá, CO: Ediciones de la U. Retrieved from (<http://site.ebrary.com/lib/biblioamericasp/docDetail.action?docID=1056019&ppg=8>).

MARTÍNEZ PEDRÓS, D., & MILLA GUTIÉRREZ, A. (2012). Metas estratégicas. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/biblioamericasp/docDetail.action?docID=1103859&ppg=8>.

Manipulación de alimentos Colombia en línea por: <https://www.manipulaciondealimentoscolombia.com/normatividad>. Consultado el día 16 de Julio de 2018.

MENESES, J. D. [En línea]. Disponible en. <http://www.mailxmail.com/cursos-planeacion-organizacion-planificacion/analisis-entorno>. [Consultado 05 de abril de 2018].

MESA HOLGUÍN, M. (2012). Fundamentos de marketing. Bogotá, CO: Ecoe Editions. Retrieved from <http://site.ebrary.com/lib/biblioamericasp/docDetail.action?docID=10536136&ppg>.

NULAN "Normas HACCP". [En línea]. [05 de abril de 2018]. Disponible en: (http://nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf).

Objetivos del Plan de gestión ambiental – PGA 2008 – 2038. SECRETARIA DISTRITAL DE AMBIENTE. [En línea]: <http://ambientebogota.gov.co/de/320>

PIB COLOMBIA. [En línea]: https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htmu

PORTER, Michael. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. En: Harvard Business Review América Latina. Enero, 2008.

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (2014 – 2018): Competitividad e infraestructura estratégicas. [En línea] : <https://www.minagricultura.gov.co/planeacion-control-gestion/Gestin/Plan%20de%20Acci%C3%B3n/PLAN%20NACIONAL%20DE%20DESARROLLO%202014%20-%202018%20TODOS%20POR%20UN%20NUEVO%20PAIS.pdf> [Consultado el 12 de Julio de 2018]. Pág. 109.

SECTORIAL. Informe sector Industria Panificadora. [En línea]: https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf Pág.: 4

SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership, Citado por FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. 11 ed. México: Pearson Educación, 2008. p. 161. ISBN 978-970-26-1189-9.

TESIS. "Reestructuración comercial, administrativa y financiera de una pyme dedicada a la venta de útiles escolares y suministros de oficina en el sur de Quito" [En línea] Disponible en: (<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/1556/1/106459.pdf>).

VELÁSQUEZ LEYVA, reynorio. Folleto de dirección estratégica. La Habana, CU: Editorial Universitaria, 2007. ProQuest Febrary. Web. 05 Abril 2018. Copyright © 2007. Editorial Universitaria. All rights reserved

ANEXO A.
CLIENTES CORPORATIVOS ACTUALES DE LA PASTELERÍA AMDRED

Entidades	Tipo de Organización
Colegio Don Bosco	Privada
Colegio de La Salle	Privada
Fundación Universidad de América	Privada
Universidad Santo Tomas	Privada
Universidad de La Salle	Privada
Universidad Distrital Francisco José de Caldas	Pública
Universidad Autónoma	Privada
Universidad ECCI	Privada
Universidad del Bosque	Privada
Universidad EAN	Privada
Universidad Central	Privada
Universidad del Rosario	Pública
SENA	Pública
Policía Nacional	Gubernamental
Clínica el Bosque	Privada
Liceo hermano Miguel	Privada
Delly Fruit	Privada
Villa Marquez	Privada
Juan de Bono	Privada
La Castellana	Privada
Fin Comercio	Gubernamental
Unicentro	Privada
Cooperativa Multiactiva	Privada
Colegio el Pilar Chapinero	Privada
Colegio el Pilar Sur	Privada
Cafetería Pipelon	Privada
Usme de La Salle	Publica
Colegio Danilo Cifuentes	Privada
Admiresca Santa Luisa	Privada
Santísimo Sacramento	Privada
Colegio Bravo Páez	Privada
Parroquial Sandra	Privada
Colegio San Francisco	Privada
Clemencia de Caicedo	Privada
Colegio Quiroga alianza	Privada
Nueva Alianza	Privada
Colegio San Juan Bautista	Privada
Cafetería la 17	Privada
Tulio Herrera	Privada
Portal empanada	Privada
La variedad	Privada

General Santander Crudos	Privada
CC Tunal local 2035	Privada
Sociedad Salesiana	Privada
Claudia Lozano	Privada
La Barca	Privada
Madeira	Privada
Cig. El viñedo compensar	Privada
Samaritana	Privada
La colina	Privada
Sin Pecado	Privada
Maracaibo	Privada
Jimeno Cll. 70 ^a – 15	Privada
Jorge y Gloria Cafe	Privada

ANEXO B.

FORMATO DE LA ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LA PASTELERÍA
AMDRED

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA AMDRED

A continuación, encontrará una serie de preguntas que son de gran importancia para el desarrollo de un estudio de mercado que permitirá mejorar los servicios prestados por la Pastelería AMDRED.

Empresa:

1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos que ofrece la Pastelería AMDRED?
 - a. Menos de un año
 - b. Entre 1 y 2 años
 - c. Más de dos años

2. ¿Cómo conoció los productos y servicios ofrecidos por la Pastelería AMDRED?
 - a. Voz a voz
 - b. Vía telefónica
 - c. Anuncio en periódico
 - d. Internet y redes sociales
 - e. Recomendación de otros
 - f. Contacto directo
 - g. Otros

3. ¿Por qué eligió los productos que ofrece la Pastelería AMDRED?
 - a. Calidad
 - b. Tradición
 - c. Tiempos de entrega
 - d. Precio
 - e. Otro

4. ¿Con que frecuencia adquiere los productos ofrecidos por la Pastelería AMDRED?
 - a. A diario
 - b. Cada dos días
 - c. Cada tres días
 - d. Semanalmente
 - e. Otro

5. De los productos que le provee la Pastelería AMDRED, ¿Cuál es tipo de producto que más vende en sus cafeterías?
 - a. Pastel de carne
 - b. Pastel de pollo
 - c. Pastel de pollo – champiñón
 - d. Pancerotti

- e. Otro
6. ¿Qué cantidad de productos adquiere en total cada vez que ordena su pedido en la Pastelería AMDRED?
 - a. Entre 1 a 20 unds
 - b. Entre 21 a 50 unds
 - c. Entre 51 a 70 unds
 - d. Más de 70 unds
 7. Indíquenos cuál es su grado de satisfacción en cuanto a calidad de productos ofrecidos por la Pastelería AMDRED.
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 8. Indíquenos cuál es su grado de satisfacción en cuanto a entrega de pedido por la Pastelería AMDRED.
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
 9. La atención al cliente del personal comercial y administrativo de la Pastelería AMDRED le parece:
 - a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala

ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DE LA EMPRESA AMDRED

A continuación, encontrará una serie de preguntas que son de gran importancia para el desarrollo de un estudio de mercado que permitirá mejorar los servicios prestados por la Pastelería AMDRED.

Empresa:

1. ¿Cuánto tiempo lleva adquiriendo los productos que ofrece la Pastelería AMDRED?
 - a. Menos de un año
 - b. Entre 1 y 2 años
 - c. Más de dos años

2. ¿Cómo conoció los productos y servicios ofrecidos por la Pastelería AMDRED?
 - a. Voz a voz
 - b. Vía telefónica
 - c. Anuncio en periódico
 - d. Internet y redes sociales
 - e. Recomendación de otros
 - f. Contacto directo
 - g. Otros

3. ¿Por qué eligió los productos que ofrece la Pastelería AMDRED?
 - a. Calidad
 - b. Tradición
 - c. Tiempos de entrega
 - d. Precio
 - e. Otro

4. ¿Con que frecuencia adquiere los productos ofrecidos por la Pastelería AMDRED?
 - a. A diario
 - b. Cada dos días
 - c. Cada tres días
 - d. Semanalmente
 - e. Otro

5. De los productos que le provee la Pastelería AMDRED, ¿Cuál es tipo de producto que más vende en sus cafeterías?
 - a. Pastel de carne
 - b. Pastel de pollo
 - c. Pastel de pollo – champiñón
 - d. Pancerotti
 - e. Otro

6. ¿Qué cantidad de productos adquiere en total cada vez que ordena su pedido en la Pastelería AMDRED?
- a. Entre 1 a 20 unds
 - b. Entre 21 a 50 unds
 - c. Entre 51 a 70 unds
 - d. Más de 70 unds
7. Indíquenos cuál es su grado de satisfacción en cuanto a calidad de productos ofrecidos por la Pastelería AMDRED.
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
8. Indíquenos cuál es su grado de satisfacción en cuanto a entrega de pedido por la Pastelería AMDRED.
- a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Malo
9. La atención al cliente del personal comercial y administrativo de la Pastelería AMDRED le parece:
- a. Excelente
 - b. Buena
 - c. Regular
 - d. Mala

ANEXO C.
COTIZACIONES

PLAN	CARACTERÍSTICAS	TARIFAS																		
✓ Standard	1GB Storage 102MB RAM Scales automatically with data Deploys into the IBM Compose public cloud																			
<p>One database instance on a Compose cluster. Starts with 1GB Storage / 102MB RAM and scales automatically with your data.</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Niveles</th> <th>Tarifas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 - 9</td> <td>\$18.00 USD/GB</td> </tr> <tr> <td>10 - 24</td> <td>\$16.20 USD/GB</td> </tr> <tr> <td>25 - 49</td> <td>\$14.40 USD/GB</td> </tr> <tr> <td>50 - 99</td> <td>\$12.60 USD/GB</td> </tr> <tr> <td>100 - 499</td> <td>\$10.80 USD/GB</td> </tr> <tr> <td>500 - 999</td> <td>\$9.00 USD/GB</td> </tr> <tr> <td>1,000 - 4,999</td> <td>\$7.20 USD/GB</td> </tr> <tr> <td>5,000+</td> <td>\$5.40 USD/GB</td> </tr> </tbody> </table>			Niveles	Tarifas	1 - 9	\$18.00 USD/GB	10 - 24	\$16.20 USD/GB	25 - 49	\$14.40 USD/GB	50 - 99	\$12.60 USD/GB	100 - 499	\$10.80 USD/GB	500 - 999	\$9.00 USD/GB	1,000 - 4,999	\$7.20 USD/GB	5,000+	\$5.40 USD/GB
Niveles	Tarifas																			
1 - 9	\$18.00 USD/GB																			
10 - 24	\$16.20 USD/GB																			
25 - 49	\$14.40 USD/GB																			
50 - 99	\$12.60 USD/GB																			
100 - 499	\$10.80 USD/GB																			
500 - 999	\$9.00 USD/GB																			
1,000 - 4,999	\$7.20 USD/GB																			
5,000+	\$5.40 USD/GB																			

Basic	Recomendado	Premium
<p>\$3.99</p> <p>por mes facturado anualmente.</p> <p>Elegir</p>	<p>\$9.99</p> <p>por mes facturado anualmente.</p> <p>Elegir</p>	<p>\$15.99</p> <p>por mes facturado anualmente.</p> <p>Elegir</p>
<ul style="list-style-type: none"> Archivos del Logo en alta calidad ? Propiedad total de tu logo Herramienta de cambio de tamaño del logo ? Herramienta de marca de agua ? Generador de Logos de Temporada ? Pautas de la marca online ? 	<p>Todo lo Incluido en el plan "Basic", y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> Archivo Vector EPS de tu logo ? Herramienta para tarjetas de vista y papelería ? Herramienta de diseño Inteligente ? Diseña con más de 500.000 Imágenes e íconos gratuitos ? Una biblioteca para tus diseños ? Diseña con tus propias imágenes ? Carpeta comercial de marca ? Plantilla de presentación diseñada ? Almacenamiento ilimitado ? 	<p>Todo lo Incluido en el plan "Standard", y además:</p> <ul style="list-style-type: none"> Programador automático en redes sociales ? Encuentra y comparte más de 3,000,000 de artículos y publicaciones ? 1000 diseños editables para Facebook, Twitter y más ? Herramienta de análisis de redes sociales ? Optimizador de calendario social ? \$50 para crear tu sitio web en weebly.com ?



Nuevo - 18 vendidos

1000 Volantes Publicitarios 4x0 21x10cm En Oferta



\$ 60.000

36 cuotas de \$ 1.667



Más información

Envío a nivel nacional

Conoce los tiempos y las formas de envío.

Calcular costos

Cantidad: 1 unidad (982 disponibles)

Comprar

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Sumas 30 Mercado Puntos.

Más publicaciones del vendedor



Nuevo - 32 vendidos

1000 Tarjetas De Presentación Full Color Brillantes Diseño



\$ 38.500

36 cuotas de \$ 1.069



Más información

Entrega a acordar con el vendedor

Bogotá, Bogotá D.C.

Consultar costos

Cantidad: 1 unidad (18 disponibles)

Comprar

Compra Protegida, recibe el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

Sumas 19 Mercado Puntos.



Vinilos para Ventanas de Coche

★★★★★ 0,0 No reseñas

Llegue más lejos promocionando su negocio.

- El adhesivo de control 3M se sujeta de forma segura y duradera
- Disponible en 3 materiales: transparente, blanco o microperforado
- Opciones que le permiten colocarlos por dentro o por fuera d su auto o camioneta
- Impermeables y resisten a toda clase de clima
- Disponibles en 11 tamaños diferentes

Let us help you with your design

Orientación

Horizontales Verticales

Tamaño

<input type="radio"/> 12" x 12"	<input type="radio"/> 12" x 18"	<input type="radio"/> 8" x 8"	<input type="radio"/> 5" x 5"
<input type="radio"/> 18" x 24"	<input type="radio"/> 20" x 30"	<input type="radio"/> 24" x 24"	<input type="radio"/> 24" x 36"
<input checked="" type="radio"/> 36" x 48"	<input type="radio"/> 8" x 40"	<input type="radio"/> 3" x 11"	

Material

Transparente Blanco

Microperforado

Superficie adhesiva

Adhesivo posterior Adhesivo Frontal

Cantidad

Precio ~~\$115.00~~ \$57.49

[Empezar a diseñar](#)

ANEXO D.
MANUAL DE FUNCIONES

	Manual de funciones	Hoja 1 de 8
	Gerente General	
Descripción del cargo		
Planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, calcular y reducir los procesos y actividades que se realizan en la organización. Se encarga de definir y otorgar tareas de gestión humana, administrativas, de operaciones y ventas, tomando decisiones adecuadas para el mejor funcionamiento de la empresa.		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 2 años en gerencia	Profesional en administración de empresas o ingeniería industrial y especialista en gerencia.	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Producción • Manejo de personal • Administración • Conocimiento del sector panificador y de alimentos 	
Funciones y responsabilidades		
1. Dirigir, liderar y supervisar la organización con el fin de tomar las mejores decisiones para encaminar a la empresa al éxito.		
2. Planificar y desarrollar objetivos, metas y estrategias a corto, mediano y largo plazo.		
3. Controlar actividades, procesos y áreas de la organización.		
4. Otorgar responsabilidades y funciones para una óptima funcionalidad de la organización.		
5. Analizar y dar soluciones óptimas para el buen funcionamiento de la organización en todas las áreas.		
6. Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa		
7. Verificar que los procesos de producción, mercadeo, servicio al cliente, administrativos y recursos humanos estén en correcta marcha.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Humberto Veloza	Humberto Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

	Manual de funciones	Hoja 2 de 8
	Director Admin. y comercial	
Descripción del cargo		
<p>Controlar, organizar y planear las actividades de la organización con el objetivo de rentabilizar y controlar las compras y ventas tomando de manera oportuna y confiable las mejores decisiones para la organización. Crear lineamientos de control, supervisión, cumplimiento de políticas, procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación a todo el personal necesario. En el área comercial debe planear estrategias de mercadeo que promuevan el reconocimiento de la empresa.</p>		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 1 año	Profesional en administración o ingeniería industrial	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Producción • Manejo de personal • Administración • Conocimiento del sector panificador y de alimentos 	
Funciones y responsabilidades		
1. Certificar el cumplimiento de objetivos, metas, estrategias, políticas y procedimientos establecidos.		
2. Realizar planes estratégicos que encaminen a la empresa al éxito.		
3. Realizar campañas de publicidad.		
4. Realizar control de caja menor.		
5. Implementar estrategias que aumenten participación y reconocimiento en el mercado.		
6. Velar por el cumplimiento de las políticas de la empresa		
7. Hacer seguimiento de procesos de atención al cliente.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Humberto Veloza	Humberto Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

	Manual de funciones	Hoja 3 de 8
	Director de Operaciones	
Descripción del cargo		
<p>Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar todas las actividades que tengan que ver con el área de producción, midiendo tiempos y estandarizando actividades para que sean más eficientes los procesos realizados en la planta.</p> <p>Optimizar los recursos utilizados garantizando el cumplimiento de pedidos y lap time de la empresa.</p>		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 1 año en producción	Profesional en Ingeniero de producción o ingeniería industrial	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Producción • Conocimiento del sector panificador y de alimentos 	
Funciones y responsabilidades		
1. Crear planes maestros de producción que optimicen los procesos y satisfagan la demanda.		
2. Controlar actividades, procesos y recursos en toda operación.		
3. Verificar el control de calidad de los productos.		
4. Velar por la seguridad y salud de los operarios y panaderos.		
5. Optimizar tiempos de producción y entrega de pedidos.		
6. Realizar un balance score card para llevar control en la planta y pedidos.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Humberto Veloza	Humberto Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

	Manual de funciones	Hoja 4 de 8
	Vendedor	
Descripción del cargo		
Ofrece y vende los productos que produce la Panadería AMDRED, dando a conocer detalladamente al cliente la información sobre nuestro servicio y producto brindando la mejor experiencia al cliente.		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 1 año en ventas	Tecnólogo y/o técnico en mercadeo	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadeo • Conocimiento del sector panificador y de alimentos 	
Funciones y responsabilidades		
1. Asesorar a los clientes.		
2. Realizar planes de ventas que aumenten la rentabilidad de la empresa.		
3. Innovar en el diseño de nuevos productos.		
4. Mantener una comunicación eficiente con los clientes.		
5. Brindar información pertinente al cliente.		
6. Investigar nuevos mercados relacionados con la actividad económica.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Marcela Veloza	Marcela Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

	Manual de funciones	Hoja 5 de 8
	Operario	
Descripción del cargo		
Realizar, apoyar y asistir a las actividades que requieran de su operación, teniendo manejo pertinente sobre los hornos y movimientos de secuencia.		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 6 meses	Educación básica	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector panificador y de alimentos 	
Funciones y responsabilidades		
1. Cortar, pesar y medir la densidad de la masa requerida.		
2. Realizar un manejo de hornos adecuado.		
3. Ensamblar producto.		
4. Garantizar la calidad de las labores ejecutadas.		
5. Apoyar en el cargue y descargue de materias primas y productos terminados.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Marcela Veloza	Marcela Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

	Manual de funciones	Hoja 6 de 8
	Panadero	
Descripción del cargo		
Realizar, apoyar y asistir a las actividades que requieran de su operación, teniendo manejo pertinente sobre los moldeaje de masas y consistencias de materias primas.		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 6 meses de pastelería y panadería	Educación básica	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector panificador y de alimentos 	
Funciones y responsabilidades		
1. Garantizar un producto de buena calidad.		
2. Supervisar el producto en óptimas condiciones para ser consumido.		
3. Moldear masa.		
4. Calcular tiempos de preparación de producto.		
5. Realizar revisión en la recepción de las materias primas para iniciar su labor.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Marcela Veloza	Marcela Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

	Manual de funciones	Hoja 7 de 8
	Auxiliar comercial	
Descripción del cargo		
Realizar, apoyar y asistir a las actividades que requieran de su necesidad en el área comercial, con conocimientos de mercadeo y publicidad que promuevan la participación en el mercado, aumento de ventas y un óptimo servicio al cliente.		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Sin experiencia	Técnico o tecnólogo de marketing	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector panificador y de alimentos • Conocimiento sobre planes de mercadeo. 	
Funciones y responsabilidades		
1. Crear planes y estrategias de mercadeo.		
2. Analizar la situación del mercado actual.		
3. Realizar seguimientos sobre movimientos de la competencia y actualidad día a día.		
4. Investigar y desarrollar planes de segmentación que descubra nuevos nichos y clientes que se puedan atacar.		
5. Realizar estudios financieros que certifique la viabilidad de cualquier proyecto propuesto.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Marcela Veloza	Marcela Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

	Manual de funciones	Hoja 8 de 8
	Conductor	
Descripción del cargo		
Realizar, apoyar y asistir a las actividades que requieran de transporte de mercancía a los clientes corporativos que lo requieran.		
Competencias y habilidades		
Laborales	Académicas	
Experiencia mínima 6 meses de conducción en carros tipo C1	Educación básica.	
Cualidades personales	Especificaciones	
<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Respeto • Trabajo en equipo • Trabajo bajo presión • Lealtad 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector panificador y de alimentos • Conducción 	
Funciones y responsabilidades		
1. Garantizar una entrega perfecta.		
2. Diligenciar y tener al día todos los documentos tanto del producto comercializado como sus documentos personales.		
3. Tener conocimiento de la ubicación de los clientes.		
4. Optimizar tiempos de entrega de pedido.		
Revisado por:	Aprobado por:	
Marcela Veloza	Marcela Veloza	
Elaborado por:	Fecha de elaboración	
Sergio Iván Gacha García	02 / 10 / 2018	

ANEXO E.
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL CON CAMBIOS PROPUESTOS

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	5
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	4
4	La empresa cuenta con metas comerciales medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	4
5	La empresa cuenta con metas de operaciones medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
6	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
7	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	4
8	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	4
9	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	4
10	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	4
11	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	3
12	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	5
13	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	4
14	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	4
15	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	3
16	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
17	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	5
Puntaje promedio		3,94

De acuerdo a lo anterior, se concluye que con los cambios propuestos se evidencia una mejora en la gestión del plan estratégico, ya que se cuenta con metas y objetivos de corto y largo plazo que centran y direccionan a la empresa obteniendo eficacia en los procesos internos.

GESTIÓN COMERCIAL		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	4
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (clientes objetivo).	5
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	4
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compite.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	5
6	La empresa establece cuotas de venta y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.	4
7	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	5
8	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	3
9	Los productos y/o servicios nuevos han generado un porcentaje importante de las ventas y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	2
10	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	4
11	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	3
12	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	4
13	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	5
14	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega a sus clientes.	4
15	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y fidelización.	5
16	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	4
17	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementa estrategias para su posicionamiento.	5
Puntaje promedio		4,06

El área comercial refleja un gran aumento debido a las propuestas dadas, pues la implementación de planes de mercadeo son importantes para fideliza a los clientes y generar reconocimiento de la marca y la organización y además de ello conocer el mercado, competencia, tendencias, entre otros, que sirven para crecer en este.

GESTIÓN DE OPERACIONES		
No.	Enunciados	Puntaje
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	3
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	4
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	4
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	3
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	NA
6	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	3
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	4
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	3
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	3
10	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	4
11	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	5
12	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	3
13	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	4
14	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	3
15	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	4
16	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	3
17	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	3
Puntaje promedio		3,50

El área operativa no representa gran aumento, sin embargo, por la cercanía que existe entre áreas se genera un crecimiento por los aspectos en común, lo que es positivo para la Pastelería AMDRED.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	5
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	5
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	4
6	La empresa cuenta con una junta directiva o junta de socios que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los socios y su respectivo porcentaje de participación.	3
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	3
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	5
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	5
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	4
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	5
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	4
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	5
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	3
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	3
Puntaje promedio		3,94

La gestión administrativa tiene un crecimiento debido a los planes estratégicos y administrativos propuestos, ya que estas direccionan y apoyan a la organización para obtener mejores resultados en complemento con las demás áreas.

GESTIÓN HUMANA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	4
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	4
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	4
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	4
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	5
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	4
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	3
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	3
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	3
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	3
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	5
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	4
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	3
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	4
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	3
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	3
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	4
Puntaje promedio		3,71

Con apoyo de los planes de reclutamiento, selección y capacitación se obtendrá mayor eficiencia en la organización y un orden que permitirá a los colaboradores a desarrollar mejor sus actividades y capacidades.

GESTIÓN FINANCIERA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	3
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	4
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	3
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	3
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	3
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	2
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	3
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación de utilidades en el negocio.	3
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	4
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	3
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	3
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	NA
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	3
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	2
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	3
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retrono sobre su inversión.	5
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	2
Puntaje promedio		3,06

Se debe tener un mayor control en el área financiero para obtener un orden de aquellos aspectos que influyen en los presupuestos, costos, gastos e ingresos de la organización.

GESTIÓN DE LA CALIDAD		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	4
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	3
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	2
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	3
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	3
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	3
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	3
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	4
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	3
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	2
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	3
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	4
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	3
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	5
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	4
Puntaje promedio		3,29

La Pastelería debe seguir mejorando en el área de calidad implementando la ISO 9001 para lograr certificarse y ofrecer un mejor producto a sus clientes.

GESTIÓN LOGÍSTICA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	3
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	3
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	3
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la captura y procesamiento de los pedidos y la gestión de inventarios.	4
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	4
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	3
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	4
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	4
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	3
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus productos	2
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	4
13	La empresa cuenta con un programa claro y probado de manejo de inventarios	2
14	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	3
15	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	3
16	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	2
17	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	NA
Puntaje promedio		3,19

En el área logística es preciso implementar planes que apoyen el control y supervisión de los inventarios, mejorando la cadena de abastecimiento para realizar los procesos de manera óptima y eficiente.

EMPRESAS DE FAMILIA		
No.	Enunciados	Puntaje
1	Los miembros de la familia están capacitados para los cargos que desempeñan	3
2	El ser miembro de la familia es una ventaja para ingresar a la empresa	1
3	La empresa cuenta con una Junta Directiva que los ayude a pensar en la estrategia de la empresa	NA
4	La empresa cuenta con un Protocolo Familiar	NA
5	Los recursos de la empresa son utilizados para uso personal de los que trabajan en ella	2
6	Las cuentas bancarias de su empresa están divididas de las de su familia	2
7	La empresa cuenta con procedimientos para evaluar y recompensar el desempeño de sus miembros	2
8	Dentro de la empresa, los conflictos familiares son un impedimento para desarrollar la estrategia empresarial	1
9	Como fundador ha pensado en un proceso de sucesión	1
10	Los miembros de la familia consideran que la empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones y por lo tanto se cuenta con un programa de formación para posibles sucesores	2
11	La dinámica de la empresa se basa en los valores de la familia	3
12	Existen diferencias entre la visión de la familia y la visión de la empresa	2
13	La empresa tiene establecidos procedimientos y reglas claras para la incorporación y retiro de los miembros de la familia	2
14	Se tiene planeado un proceso de sucesión dentro de la empresa	1
15	Se ha establecido un reglamento para establecer el valor y la venta de acciones	1
16	Se tienen establecidos sistemas de valoración o evaluación para los miembros que trabajan en la empresa con aplicación similar a los miembros familiares	1
17	La empresa cuenta con un Consejo de Familia	1
Puntaje promedio		1,67

El área de familia no refleja mucho cambio debido a que es el núcleo central de la organización, sin embargo, se deben formalizar los procesos de reclutamiento en los cuales no intervengan entes familiares a menos de que se encuentre totalmente capacitado para realizar la actividad.