

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VICERRECTORIA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SUSTENTACIÓN PRÁCTICA

Carlos Orlando Granja Suárez

Centro de Atención Universitario Pasto

Mayo de 2016

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
VICERRECTORIA DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SUSTENTACIÓN PRÁCTICA

Carlos Orlando Granja Suárez

Gloria Hernández Zambrano

Asesora

Centro de Atención Universitario Pasto

Mayo de 2016

DEDICATORIA

*Le agradezco a Dios,
la oportunidad que me regaló para vivir este momento de felicidad
al culminar mis estudios profesionales.*

*También con profundo sentimiento de agradecimiento,
le dedico este trabajo a mi hermana
Luz Marina y su esposo Jaime Guerrero,
a mis sobrinos.*

Carlos Orlando

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco a Dios, el haberme dado la oportunidad y todo lo necesario para llevar a cabo esta carrera gracias a Dios por este regalo para vivir este momento de felicidad al culminar mis estudios.

También con profundo sentimiento de agradecimiento a mi papá por hacer de mí una excelente persona inculcarme valores y enseñarme lo que es la vida y a luchar por un sueño el cual ahora culmino.

Agradezco a la Coordinadora de la USTA CAU Pasto Dra. Alba Lucia Bastidas Mera, al profesor John Jairo Burbano y Luz Dary Ceballos, por su confianza y colaboración durante toda mi carrera y por su apoyo constante.

A todos los docentes de la Universidad Santo Tomas, por compartir sus conocimientos, y su valiosa amistad, su grandiosa colaboración y gran labor de forjar en mí un profesional en este medio.

Carlos Orlando

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|--------------------------------------|
| Resumen..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Introducción | ¡Error! Marcador no definido. |
| 1. Título..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 2. Justificación..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 3. Objetivos | 20 |
| 3.1 Objetivo General | 20 |
| 3.2 Objetivos Específicos | 20 |
| 4. Caracterización de La Empresa..... | 21 |
| 4.1 Reseña Histórica | 21 |
| 4.2 Misión | 22 |
| 4.3 Visión | 23 |
| 4.4 Políticas de Calidad | 23 |
| 4.5 Valores Corporativos | 24 |
| 4.6 Localización | 26 |
| 4.6.1 Macro localización | 26 |
| 4.6.2 Micro localización | 27 |
| 5. Desarrollo de las Áreas de Procesos Administrativos..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.1. Área de Procesos Administrativos..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.1.1. Objeto de Estudio | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.1.1.1 Descripción y Análisis del Proceso Administrativo | 28 |
| 5.1.1.2 Funcionamiento del Proceso Administrativo | 29 |

| | |
|---|----|
| 5.1.1.2.1 Manual de Funciones | 31 |
| 5.1.1.3 Análisis de la Cultura Organizacional | 39 |
| 5.1.2 Diagnóstico..... | 41 |
| 5.1.2.1 Resultados de las Encuestas | 42 |
| 5.1.2.2 Matriz DOFA | 54 |
| 5.1.2.3 Desarrollo de Estrategias | 56 |
| 5.1.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI | 59 |
| 5.1.2.5 Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE | 63 |
| 5.1.2.6 Matriz del Perfil Competitivo - MPC | 66 |
| 5.1.3 Planteamiento y formulación del Problema a Solucionar | 70 |
| 5.1.3.1 Planteamiento del Problema | 70 |
| 5.1.3.2 Formulación del Problema | 72 |
| 5.2 Propuesta de Solución | 72 |
| 5.2.1 Plan de Acción | 74 |
| 5.2.2 Recomendaciones | 77 |
| 5.3 Área de Procesos Operativos: | 78 |
| 5.3.1. Objeto de Estudio | 78 |
| 5.3.2 Diagnóstico | 79 |
| 5.3.2.1 Esquema del Proceso de Producción Panadería y Pastelería Obra Social el Carmen | 81 |
| 5.3.2.2 Breve Descripción de Cargos | 83 |
| 5.3.2.3 Diagrama de proceso de flujo de producción | 83 |
| 5.3.3 Planteamiento y Formulación del problema a Solucionar | 96 |

| | |
|---|--------------------------------------|
| 5.3.3.1 Planteamiento del Problema | 96 |
| 5.3.3.2 Formulación del Problema | 97 |
| 5.3.4 Propuesta de Solución..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.3.5 Plan de Acción | 116 |
| 5.4 Área de Procesos de Relación con los Clientes | 119 |
| 5.4.1 Objeto de Estudio..... | 119 |
| 5.4.2 Diagnóstico | 119 |
| 5.4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a Solucionar | 123 |
| 5.4.3.1 Planteamiento del Problema | 123 |
| 5.4.3.2 Formulación del Problema | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.4.4 Propuesta de Solución..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| 5.4.5 Plan de Acción | 128 |
| Conclusiones | 132 |
| Recomendaciones | 134 |
| Referencias Bibliográficas | ¡Error! Marcador no definido. |
| Cibergrafía | 137 |
| Anexos | 143 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|------|
| Cuadro No. 1: Barrios de la comuna 2 | 27 |
| Cuadro No. 2: Trabajadores Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 41 |
| Cuadro No. 3: Matriz DOFA Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 55 |
| Cuadro No. 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos - MEFI de la Panadería y Pastelería Obra Social el Carmen | 62 |
| Cuadro No. 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 65 |
| Cuadro No. 6: Matriz del Perfil Comparativo (MPC) Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 68 |
| Cuadro No. 7: Plan de Acción Zona de Gestión Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 75 |
| Cuadro No. 8: Evaluación del Área de Producción de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 79 |
| Cuadro No. 9: Diagrama de Proceso de flujo de Producción | 84 |
| Cuadro No. 10: Actividades y Responsabilidades | 90 |
| Cuadro No. 11: Plan de Acción Zona de Operaciones | 116 |
| Cuadro No. 12: Evaluación del Área Comercial de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 119 |
| Cuadro No. 13: Plan de Acción Zona de Transferencia de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 128 |

LISTA DE GRÁFICAS

| | Pág. |
|---|------|
| Gráfica No. 1: Declaración de la misión de la empresa | 42 |
| Gráfica No. 2: Exhibición de la misión en lugar visible | 43 |
| Gráfica No. 3: La misión es conocida por todo el personal | 44 |
| Gráfica No. 4: La misión es consecuente con lo que hace la empresa | 45 |
| Gráfica No. 5: Formulación de la visión | 46 |
| Gráfica No. 6: Exhibición de la visión | 47 |
| Gráfica No. 7: Todas las acciones que realiza la empresa van enfocadas de acuerdo con la visión | 48 |
| Gráfica No. 8: La empresa tiene formulados objetivos corporativos | 49 |
| Gráfica No. 9: La empresa tiene formulados los objetivos de mercado | 50 |
| Gráfica No. 10. Definición de los valores y principios corporativos | 51 |
| Gráfica No. 11: Existe un organigrama actualizado | 52 |
| Gráfica No. 12: Reglamento interno de trabajo | 53 |
| Gráfica No. 13: Manuales de funciones y de procedimientos | 54 |
| Gráfica No. 14: Diagramas de los cargos del Área de Producción | 96 |
| Gráfica No. 15: Satisfacción de los clientes | 121 |
| Gráfica No. 16: Aspectos a mejorar en ventas | 122 |

LISTA DE FIGURAS

| | Pág. |
|--|-------------|
| Figura No. 1: Organigrama Actual de la Obra Social El Carmen | 31 |
| Figura No. 2: Organigrama propuesto para la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen | 73 |
| Figura No. 3: Esquema del Proceso Producción | 82 |
| Figura No. 4: Amasadora | 91 |
| Figura No. 5: Horno de 16 latas | 92 |
| Figura No. 6: Cilindradora | 93 |
| Figura No. 7: Ecabiladeros Metálicos | 93 |
| Figura No. 8: Latas de Acero Inoxidable | 94 |
| Figura No. 9: Latas de Acero Inoxidable 50 x 70 cms. | 94 |
| Figura No. 10: Vitrina Metálica | 95 |

LISTA DE FLUJOGRAMAS

| | Pág. |
|---|------|
| Flujograma 1. Proceso Operación en compras Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen. | 105 |
| Flujograma 2. Proceso Operación en Ventas a crédito Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen. | 107 |
| Flujograma 3. Proceso Operación en Ventas de Contado Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen . | 108 |
| Flujograma 4. Proceso despacho de productos panadería y pastelería Obra Social El Carmen. | 110 |
| Flujograma 5. Proceso Operación en Inventarios Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen. | 111 |
| Flujograma 6. Proceso de Nómina Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen. | 112 |
| Flujograma 7. Proceso Operación en contabilización Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen. | 113 |

LISTA DE ANEXOS

| | Pág. |
|--------------------------------|-------------|
| Anexo A: Catálogo de Productos | 144 |
| Anexo B: Cronograma | 145 |
| Anexo C: Presupuesto | 148 |

RESUMEN

La Obra Social El Carmen, es una entidad público – privada, que ofrece diferentes tipos de servicios a la comunidad de la ciudad de Pasto. El servicio que se escogió para llevar a cabo el desarrollo de la práctica administrativa en sus tres (3) fases, fue el de la Panadería y Pastelería, del cual se obtuvo una información muy valiosa e importante que permitió en primer lugar, generar aportes encaminados al mejoramiento de cada una de las zonas de trabajo (de gestión, de operación y de transferencia), y en segundo lugar, poner de manifiesto los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas.

El trabajo realizado se constituye en un verdadero aporte, no solo para la entidad, sino también para mí como estudiante, porque muestra diversos aspectos relacionados con varios temas, que me exigen como estudiante, mantenerme actualizado utilizando como mecanismo la lectura.

ABBSTRAC

The El Carmen Social work, is a public - private, that offers different types of services to the community in the city of Pasto. The service that was chosen to carry out the development of the administrative practice in three (3) phases, was the bakery and pastry, which was a very important and valuable information that allowed first and foremost generate contributions to the improvement of each one of the areas of work (for management, operation and transfer), and secondly, to demonstrate the knowledge acquired throughout the career of business administration. The work is in a real contribution, not only to the entity, but also for me as a student, because it shows various aspects related to several topics, which require me as a student, keep up to date using reading as a mechanism.

INTRODUCCIÓN

Los continuos cambios en el entorno exigen a las empresas la aplicación de herramientas de análisis y evaluación para establecer la situación actual de la misma y sus posibilidades de crecimiento. En la empresa objeto de estudio se observa la necesidad imperiosa de fortalecer la cultura organizacional. La estructura administrativa actual necesita ser confrontada con los resultados alcanzados hasta el momento por la empresa para establecer las acciones requeridas en el futuro inmediato. De esta manera, conociendo de antemano diversas falencias en diferentes aspectos de la organización, entre las cuales están la falta de documentación del direccionamiento estratégico, carencia de los manuales de funciones, falta de indicadores de gestión y desconocimiento de las condiciones del mercado entre otros, se pretende con este trabajo, aplicar y poner en práctica diferentes conceptos en materia administrativa.

El análisis incluye el estudio de variables de orden gerencial, organizacional, operativo, de mercados y financiero, la definición de la visión y la misión de la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, su situación interna y externa, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes de mejoramiento. Cabe anotar que la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen está dedicada a la producción y comercialización de productos para el consumo humano.

El presente trabajo radica en el análisis de los procesos en la empresa, para esto se utiliza un instrumento tipo encuesta, el cual se aplica a dos tipos de población que son trabajadores

y clientes y otro instrumento tipo entrevista que se aplica al propietario de la panadería, además la investigación se apoya en la aplicación de una serie de matrices (DOFA, MEFI, MEFE, MPC) dando a conocer las fortalezas y áreas de mejora existentes y proceder a plantear los correctivos pertinentes y proponer alternativas de solución para consolidar la posición estratégica de la empresa.

Se formula un plan de acción por áreas básicas (gestión, operación y transferencia) que aterrice de forma integral e ideal las estrategias para llegar a cumplir con los objetivos propuestos.

1. Título

DESARROLLO DE LA PRÁCTICA ADMINISTRATIVA – ZONA DE GESTIÓN,
OPERACIÓN Y TRANSFERENCIA, EN LA PANADERÍA Y PASTELERÍA OBRA
SOCIAL EL CARMEN DE LA CIUDAD DE PASTO

2. Justificación

La Sustentación de Prácticas se constituye en una oportunidad para el estudiante de Administración de Empresas, puesto que en el trabajo final que se presenta para optar el título de Administrador de Empresas, pone de manifiesto todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y su capacidad para realizar buenos diagnósticos empresariales y formular estrategias plasmadas en planes de acción, que coadyuven al mejoramiento de las unidades productivas.

Para el presente trabajo, la unidad productiva que se seleccionó fue la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen, que presenta dificultades y debilidades tanto en los procesos administrativos, como en la parte operativa y la zona de transferencia. Por ello, se hace necesario realizar un diagnóstico en cada una de las áreas mencionadas, puesto que existen problemas latentes y álgidos que están entorpeciendo y perjudicando el normal desarrollo de las actividades de la panadería.

Ésta práctica se realiza para contribuir con el mejoramiento de los problemas detectados en la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen, a fin de obtener resultados favorables y lograr la organización de ésta unidad productiva, conjuntamente con un mayor posicionamiento y reconocimiento por parte de los clientes.

La importancia de éste trabajo radica fundamentalmente en que se formularán estrategias para ojalá ser aplicadas en cada una de las áreas antes mencionadas, y de ésta manera, lograr los objetivos propuestos y la solución y/o minimización de las falencias y debilidades encontradas.

De otra parte, éste documento se constituye en un aporte para la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen, puesto que al final se formula un Plan de Mejoramiento que permitirá orientar de manera adecuada, lógica, secuencial y coherente los procesos que debe llevar a cabo la organización.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Realizar un diagnóstico de la situación actual en la zona de gestión, de operación y transferencia de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen de la ciudad de Pasto, con el fin de identificar falencias y formular planes de acción para cada área.

3.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar cada una de las zonas que intervienen en el estudio.
- Identificar las falencias y/o debilidades que existen en cada una las zonas.
- Formular estrategias encaminadas al mejoramiento y/o solución de las debilidades detectadas.
- Estructurar un plan de acción para cada una de las zonas de estudio.

4. Caracterización de la Empresa

4.1 Reseña Histórica.

La comunidad de hermanas de la Presentación inicia su labor educativa en la ciudad de Pasto en el año de 1961 con la fundación de un kinder con 30 niñas; poco a poco se va organizando la Primaria y en el año de 1964 cuando buscaban un lugar más amplio llegan hasta la parroquia de El Carmen en el barrio el Tejar; previo diálogo en coordinación y con el apoyo del padre JOSE FELIX JIMENEZ GOMEZ – quien también estaba interesado en implementar la jornada nocturna para el colegio - organizan los respectivos centros educativos en el sitio donde actualmente funcionan.

A lo largo de 38 años y 32 promociones, el LICEO JOSE FELIX JIMENEZ ha entregado a la sociedad pastusa 1110 bachilleres. Así, poco a poco y en medio de grandes dificultades, la OBRA SOCIAL EL CARMEN a la cual pertenece el LICEO JOSE FELIX JIMENEZ, promueve en sus estudiantes la formación Integral y ofrece este servicio a los habitantes de los barrios sur – orientales. La filosofía institucional se fundamenta en la evangelización y la promoción humana, que concibe al hombre y a la mujer como seres trascendentes, creados a imagen de Dios, capaces de desarrollarse integralmente. Aceptar que todas y todos, docentes y estudiantes, podemos ser evangelizadores, implica asumir unas nuevas posturas frente a la realidad, cada vez más consecuentes con la mirada de una educación cristiana concebida desde y para la vida en el ámbito individual, familiar,

comunitario y económico, así como en el ámbito de ecosistema, formación cívico –social inspirado en el evangelio y en la doctrina social de la iglesia.

El proceso de avanzar hacia una educación liberadora y transformadora implica la búsqueda constante de alternativas que le permitan a cada una y cada uno de los miembros de la comunidad educativa desarrollar su ser. Para orgullo de la ciudad de Pasto el colegio contó con la presencia de la Comunidad de Hermanas Dominicas de la Presentación, durante 26 años consecutivos, en los cuales se distinguieron por su labor educativa, pastoral de enfermos y de catequesis.

La Panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen, se encuentra ubicada el barrio el tejar; inició sus actividades en el año 2000 y en este mismo año se registró en la Cámara de Comercio para cumplir con los reglamentos comerciales que toda empresa debe acatar. Su producción está relacionada con panadería, cafetería, pastelería y restaurante, cuenta con 4 trabajadores entre los que están 2 panaderos, 1 cocinera y 1 vendedor:
<http://www.fundacionobrasocialelcarmen..com>

4.2 Misión.

El propósito de la Panadería y Fundación Social El Carmen es ofrecer productos elaborados con gran calidad, utilizando procesos eficientes que permitan brindar un servicio ágil y oportuno. A través de un personal calificado, brindar un ambiente cálido donde se demuestre en cada momento la importancia que el cliente tiene para la panadería. Así

mismo buscar una estabilidad integral para nuestros colaboradores de modo que se genere un estado de satisfacción total, que conlleve a obtener resultados efectivos en su desempeño diario.

4.3 Visión.

Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen será en el 2015 una empresa de reconocimiento regional, identificada por su sello de calidad que estará inmerso en todos y cada uno de los procesos que se lleven a cabo, permitiendo brindar confianza y seguridad al mercado, al consumir los productos que se ofrecen. Acompañados del trabajo comprometido con un alto sentido humano caracterizado por ofrecer a su talento humano el medio adecuado para crecer laboral, intelectual y personalmente, lucharemos continuamente para lograr un fortalecimiento competitivo de todas las áreas que nos conduzca por el camino de la excelencia.

4.4 Política de Calidad.

Demostrar el fruto del trabajo realizado de manera excelente en cada producto, tras la búsqueda continua del mejoramiento del servicio y productos para una mayor satisfacción de las necesidades del mercado.

4.5 Valores Corporativos.

Se entienden como pautas que guían los comportamientos, conductas y actitudes que son fundamentales para que las relaciones interpersonales entre todos los miembros de una empresa generen el ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal.

- ✓ Importancia máxima al cliente como propósito común: nos debemos al cliente para brindar con nuestros servicios lo mejor de nosotros mismos. Somos responsables de atender con amabilidad y respeto las necesidades de quienes solicitan nuestros servicios, además todos nuestros clientes merecen una atención amable personalizada y rápida con la convicción de que siempre hay algo más que hacer por el cliente.

- ✓ Sentido de pertenencia: los individuos que hacen parte de nuestra empresa, deben laborar en un ambiente de cooperación, trabajo en equipo y equidad que les permita desarrollarse de manera satisfactoria y crecer y crecer tanto a nivel laboral como personal y que dicho crecimiento se vea reflejado en las actividades realizadas en la panadería.

- ✓ Responsabilidad: logrando llegar al cumplimiento óptimo de las metas y objetivos propuestos por la panadería en cada área, asumiendo como propias todas las situaciones que se presenten en la empresa y luchando cada día para hacer de Fundación Obra Social El Carmen una organización de reconocimiento regional.

- ✓ Calidad y excelencia: demostrando el fruto del trabajo realizado de manera excelente en cada producto, tras la búsqueda continua del mejoramiento del servicio y productos para una mayor satisfacción de las necesidades del mercado.

- ✓ Disciplina y compromiso: todos y cada uno de los colaboradores estarán dispuestos a cumplir cabalidad con todas las normas que rigen a la panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen para estar seguros y comprometidos con el objetivo que persigue la empresa. Cada empleado debe percibir su trabajo como una misión noble para sí mismo para su familia y para la comunidad

- ✓ Respeto y lealtad: se manifiestan en el trato amable, cordial, relaciones de entrega y confianza que deben identificar al personal de la panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen en el trato cordial hacia el cliente valorándolo como la fuerza más importante que estimula el crecimiento de la panadería.

- ✓ Trabajo en equipo: la organización de equipos de trabajo en las diferentes dependencias es un medio que se emplea para alcanzar altos niveles de participación y desempeño hacer un buen trabajo es asunto de todos.

4.6 Localización.

4.6.1 Macro localización

La Panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen, funciona en la capital del departamento de Nariño, la ciudad de San Juan de Pasto, situada sobre el Valle de Atríz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República.

Los límites de la ciudad son: al norte con los municipios de la Florida, Chachagüí y Buesaco, por el sur con el departamento del Putumayo y el municipio de Funes, por el Oriente con el Municipio de Buesaco y el departamento del Putumayo, y por el Occidente con los municipios de Tangua, Consacá y la Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados.

San Juan de Pasto, cuenta con aproximadamente 424.283 habitantes, quienes en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria destacándose el procesamiento de alimentos y artesanías como la talla en madera, barnices, muebles y cerámicas de excelentes acabados. Su red vial cuenta con un Terminal de transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

4.6.2 Micro localización

La Panadería y Pastelería de la Obra Social El Carmen, pertenece a la Comuna Dos (2), que a su vez, está compuesta por los siguientes barrios: Bernal, Sendoya, Tejar, La Paz, Altos del Campo, Lorenzo, Santa Fe, Miraflores, Doce de Octubre, Santa Barbará, Caicedonia, de los cuales el mercado o los clientes a los que atiende la panadería, corresponde a tres barrios aledaños que se muestran en el siguiente cuadro, en el que además se indica el número de hogares. La Panadería y Pastelería está ubicada precisamente en el Barrio el Tejar de la ciudad de Pasto.

Cuadro No. 1: Barrios de la Comuna 2

| BARRIO | NUMERO DE HOGARES | PORCENTAJE |
|---------------|--------------------------|-------------------|
| El Tejar | 352 | 44% |
| Lorenzo | 242 | 30% |
| Miraflores | 210 | 26% |
| TOTAL | 804 | 100% |

Fuente. Proyección estadística 2014 DANE

5. Desarrollo de las Áreas de Procesos Administrativos

5.1 Área de Procesos Administrativos

En éste aparte del trabajo, se hace referencia al proceso administrativo y a la cultura organizacional de la unidad productiva seleccionada.

5.1.1. Objeto de Estudio

5.1.1.1 Descripción y análisis del Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus stakeholders y la sociedad. *www.gestiopolis.com*

El proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales. Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o

administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que éstos cumplan con el proceso administrativo. (*Hurtado, p.47*)

5.1.1.2 Funcionamiento del proceso Administrativo

A partir de los enunciados anteriores, se puede asegurar que el proceso administrativo es un conjunto articulado de funciones que bien aplicadas permiten conseguir los objetivos propuestos en una organización de cualquier índole.

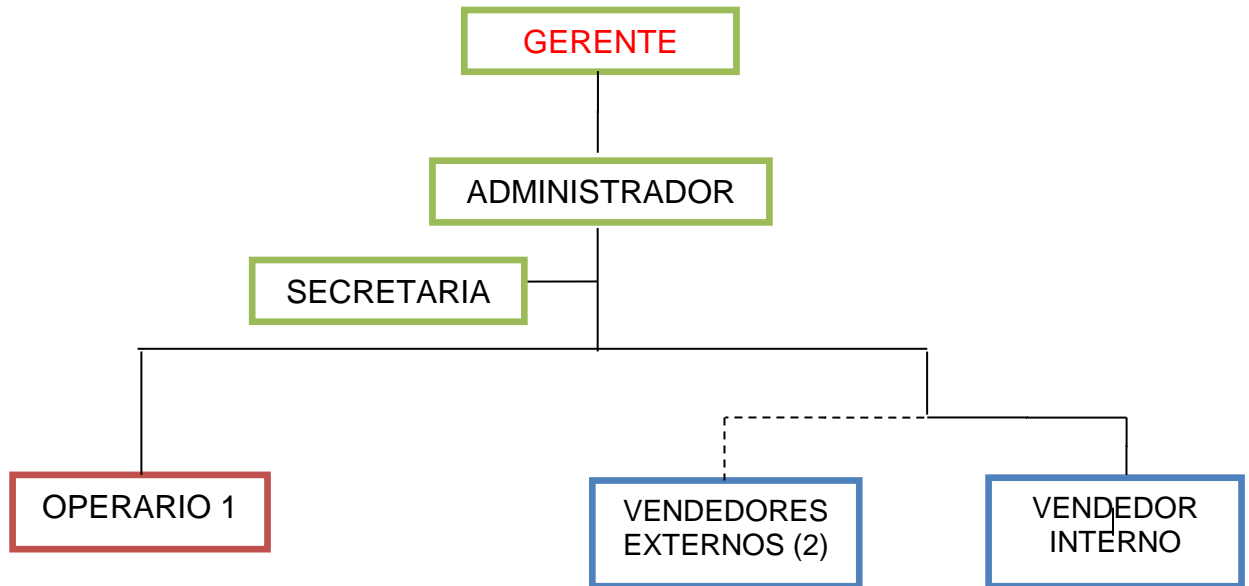
La Panadería y Pastelería de la Obra Social El Carmen, tiene una gran falencia en éste sentido, por cuanto no tiene un proceso administrativo establecido para su funcionamiento; las personas que forman parte de ésta área, se limitan simplemente a cumplir las actividades operativas diarias que les asignan, sin contar con una hoja de ruta o con un proceso que les permita ser más organizados y que a través de él puedan definir y mirar hacia dónde y cómo se dirigen. Es entonces fundamental que, se formulen en primer lugar, unos objetivos que orienten las actividades de ésta unidad productiva que pertenece a la Obra Social El Carmen, para posteriormente estructurar unos planes de acción que muestren las actividades a desarrollar con sus respectivos logros y alcances, es decir, es necesario y muy importante estructurar el proceso administrativo para la panadería antes mencionada, puesto que el problema o mayor falencia encontrada, radica en éste aspecto.

“Toda unidad productora de bienes y servicios, para ser efectiva, productiva y competitiva, debe saber qué hace, hacia dónde va, cuáles son sus fortalezas y debilidades” (Prieto Herrera, 2011).

Para éstos fines, es necesario también conocer el Organigrama de la organización, puesto que se debe resaltar que la Obra Social El Carmen ofrece varios tipos de servicios a la comunidad del sector y uno de esos servicios es el de la Panadería.

Una herramienta básica en la administración es la implementación de un organigrama, que en una organización formal ayudará a visualizar y mostrar las funciones que se desarrollarán en la empresa, con el fin de conducir a la misma al logro de los objetivos. Esta estructura se basa en la total interrelación y coordinación de las diferentes funciones, como se observa a continuación:

Figura No. 1: Organigrama actual de la Obra Social El Carmen – Área de Panadería y Pastelería



Fuente. La presente investigación – Año 2014

Cabe resaltar además, la importancia que tiene el Manual de Funciones dentro de una organización y como parte integrante del proceso administrativo, dentro de las funciones de Organización y Dirección.

5.1.12.1 Manual de Funciones

El manual de funciones explica lo que debe hacer el trabajador en la empresa, muestra una jerarquía, quiénes son sus superiores, su jefe inmediato, su línea de trabajo y sus subalternos. Para el buen funcionamiento de una organización o empresa, es indispensable

que cada persona que labora o hace parte de ella, conozca las funciones y responsabilidades para las cuales se encuentra contratado. El presente manual de funciones tiene como objetivo dar a conocer las labores que cada persona que trabaja en la empresa debe realizar, en el continuo desarrollo de las actividades a partir del inicio de las mismas y mientras ésta se encuentre activa.

AREA ADMINISTRATIVA

Cargo: Administrador

Naturaleza Del Cargo

Establecer la forma de optimizar de la mejor manera los recursos, tanto físicos como económicos, para que no exista desperdicio de dinero, tiempo y materiales. Sobre el gerente es donde recae la mayor parte de las responsabilidades de la empresa, es el determinante del fracaso o el éxito de la misma.

Funciones:

- ✓ Se encarga de supervisar a los gerentes de áreas.
- ✓ Debe cumplir con los objetivos y políticas determinadas por los socios.
- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa, financiera y productiva de la empresa.
- ✓ Estar en continua comunicación con el todo el personal involucrado en la empresa, para conocer anomalías o dificultades para darles oportuna solución.
- ✓ Atender las quejas de los empleados, clientes y proveedores, por **más** pequeñas que sean.

- ✓ Comunicar a los interesados, en las asambleas la situación productiva y financiera actual de la empresa.
- ✓ Mantenerse al tanto del rendimiento del personal y realizar cambios de personal o rotación de cargos si es necesario.
- ✓ Promover el buen funcionamiento de la empresa.
- ✓ Conocer cada una de las áreas y su respectivo funcionamiento.
- ✓ Velar por el buen manejo de los recursos económicos de la empresa (activos).
- ✓ Mantener al día la documentación legal de la empresa.
- ✓ Conocer el mercado y tomar las medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito.

Requisitos:

Profesional en áreas administrativas, experiencia en el campo administrativo, y excelente manejo de personal.

- **Cargo: Secretaria General - Auxiliar Contable**

Naturaleza Del Cargo

Manejar información de todo tipo relacionada con la empresa, elaborar los documentos necesarios pertenecientes a la empresa y conservar una copia de cada uno, orientar a clientes, proveedores sobre solicitudes que le realicen, se hace responsable de toda la información que recibe y entrega. Apoyar al contador en la elaboración de la contabilidad de la empresa y la generación de reportes.

Jefe Inmediato: Administrador

Funciones:

- ✓ Trabajar de la mano con el gerente y los jefes de cada departamento en la elaboración de documentos e informes de la empresa.
- ✓ Atención telefónica y personalizada,
- ✓ Mantener al gerente informado de las actividades a realizar y de asuntos pendientes.
- ✓ Realizar los pedidos de papelería y mantener el control de la misma.
- ✓ Mantener un orden de los archivos.
- ✓ Responsable del manejo de caja menor.
- ✓ Elaboración de soportes contables
- ✓ Digitación de registros contables

Requisitos:

Secretaria ejecutiva o auxiliar contable, con experiencia laboral mínima de 2 (dos) años, excelente manejo de personal y relaciones laborales.

AREA FINANCIERA

Cargo: Contador

Naturaleza Del Cargo

Encargado de llevar la contabilidad de la empresa, generar informes financieros, analizar y aportar en la toma de decisiones para mejorar la situación financiera de la empresa.

Jefe Inmediato: Administrador

Funciones:

- ✓ Llevar la contabilidad de la empresa.
- ✓ Preparación y preparación de impuestos.

- ✓ Elaboración y liquidación de nómina.
- ✓ Generación de estados financieros
- ✓ Llevar a cabo el análisis financiero de la empresa.
- ✓ Demás funciones inherentes al cargo.

Requisitos:

Experiencia laboral mínima de 2 (dos) años, excelentes relaciones laborales.

AREA DE PRODUCCION

Cargo: Jefe de Producción

Naturaleza Del Cargo

Planear, organizar, administrar y controlar todo lo relacionado con programas de producción trazado por la empresa. Encargado de ejecutar, coordinar y evaluar todas las actividades de producción.

Jefe Inmediato: Gerente

Funciones:

- ✓ Coordina labores de personal productivo.
- ✓ Promueve los planes de optimización de los recursos productivos.
- ✓ Diseñar mecanismos de operación que permitan asignar y dar buen uso a los recursos disponibles.
- ✓ Realizar el manejo adecuado de los equipos, insumos y materias primas
- ✓ Manejar un límite de materias primas insumos y productos terminados.
- ✓ Entregar reporte de materias primas, insumos y productos terminados.

Requisitos:

Experiencia laboral mínima de 2 (dos) años, excelentes relaciones laborales.

- **OPERARIOS**

Naturaleza Del Cargo

Realizar las actividades de transformación de materia prima en producto terminado, realiza todas las actividades descritas en el proceso de elaboración del producto final.

Jefe Inmediato: Jefe de producción

Funciones:

- ✓ Ejecutar y cumplir el programa de trabajo asignado.
- ✓ Vigilar para que se cumplan todas las normas de trabajo seguro.
- ✓ Realizar mantenimiento y aseo a las herramientas y área donde desarrolla su actividad.
- ✓ Descargar materia prima y trasportarla al área de producción.
- ✓ Empacar el producto terminado.

Requisitos:

Profesional en procesamiento de alimentos o afines, experiencia en cargos similares.

AREA DE MERCADEO

Cargo: Jefe de Ventas y Logística

Naturaleza Del Cargo

Realiza actividades para posesionar el producto en el mercado, busca nuevas formas de presentación del producto teniendo en cuenta a la competencia

Jefe Inmediato: Gerente

Funciones:

- ✓ Diseñar mecanismos de operación que permitan asignar los recursos humanos y materiales disponibles.
- ✓ Realizar estrategias de mercadeo y publicidad.
- ✓ Elaborar y presentar de manera trimestral el presupuesto de ventas.
- ✓ Posesionar los productos de la empresa en el mercado.
- ✓ Hacer seguimiento del producto en el mercado y al reacción de la competencia.
- ✓ Establecer buenos canales de distribución, hasta llegar al consumidor final.

Requisitos:

Técnicos en mercadería y publicidad, experiencia en ventas mínima de 2 (dos) años en ventas.

- **Cargo: Vendedor Interno**

Naturaleza Del Cargo

Encargado de la parte comercial directa en el punto de venta

Jefe Inmediato: Jefe de ventas y logística

Funciones:

- ✓ Hacer que el producto sea conocido y consumido por la población pastusa.
- ✓ Velar por la protección y conservación de los equipos dispuestos en razón de las funciones delegadas.

Requisitos:

Experiencia en ventas mínimo de 2 (años)

- **Cargo: Coordinador De Compras**

Naturaleza Del Cargo

Encargado de coordinar las adquisiciones de la materia prima necesaria para generar el proceso productivo. De igual manera se encarga de controlar los vencimientos de la materia prima y los productos en general.

Jefe Inmediato: Jefe de ventas y logística

Funciones:

- ✓ Elaborar un presupuesto de compras de la materia prima
- ✓ Realizar las cotizaciones de la materia prima
- ✓ Solicitar los pedidos previa autorización del jefe inmediato
- ✓ Verificar la calidad del producto que se adquiere
- ✓ Entregar informes al jefe inmediato en forma periódica o cuando sean requeridos

Requisitos:

Tecnólogo en administración de empresas, experiencia mínima de 1 (un) año en cargos relacionados.

- **Cargo: Vendedor Externo**

Naturaleza del Cargo

Encargado de la parte comercial externa dentro de la ciudad

Jefe Inmediato: Jefe de ventas y logística

Funciones:

- ✓ Hacer que el producto sea conocido y consumido por la población pastusa.
- ✓ Velar por la protección y conservación de los equipos dispuestos en razón de las funciones delegadas.

Requisitos:

Experiencia en ventas mínimo de 2 (años)

5.1.1.3 Análisis de la Cultura Organizacional

Para realizar un análisis de la Cultura Organizacional, es necesario en primer lugar, hacer alusión al Diseño Organizacional, que se constituye en una de las prioridades de la Administración, puesto que él define cómo funcionará la empresa y cómo se aplicarán y se distribuirán sus recursos.

Ahora bien, teniendo en cuenta que la Obra Social El Carmen ofrece varios tipos de servicios a la comunidad, y que para efectos del desarrollo del presente trabajo se tomó el área de Panadería y Pastelería, que si bien funciona bajo una estructura jerárquica y de centralización, según lo manifestado por las personas que laboran en ella, maneja cierta holgura en cuanto al proceso de producción que se hace de manera rutinaria y mecánica, debido a que no existe en esa área, un proceso administrativo que permita orientar, organizar y controlar el trabajo, fincarse unos objetivos acordes a las aspiraciones tanto de la unidad productiva, como de los clientes, y no existe el conocimiento necesario para estructurar éste tipo de tareas de carácter administrativo.

En cuanto al diseño organizacional que maneja la Obra Social El Carmen en el área de Panadería y Pastelería, se puede decir que es precario y empírico, puesto que ante la falta de conocimiento y manejo administrativo y de un proceso administrativo como tal, a la panadería se le asignan recursos mínimos que alcanzan a cubrir las compras de la materia prima para la fabricación del pan. En ese orden de ideas, la panadería y pastelería corresponde al diseño de estructura básica y está enmarcada dentro de la estructura organizacional funcional.

Según Chiavenato (2001), la estructura básica define cómo se dividirá la tarea de la empresa (a través de la especialización vertical, llamada jerarquía, y de la especialización horizontal, llamada departamentalización), así como el formato organizacional más adecuado al negocio de la empresa. En consecuencia, la estructura básica se refiere a los aspectos estáticos de la organización y corresponde a una radiografía del cuerpo organizacional donde están representados los órganos y partes que componen la organización (o tareas funcionales: producción, mercadeo, recursos humanos, finanzas)... (p.206).

Por su parte, la Organización Funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

Este tipo de organización tiende a ser efectiva en empresas cuyas funciones, procesos y actividades están bien definidos; de allí la importancia de estructurar el proceso administrativo para el área de panadería y pastelería de la Obra Social El Carmen. Por lo

general, la organización por especialidades funcionales promueve la utilización total de las habilidades técnicas, conceptuales y cognitivas, así como de las competencias del individuo para ponerlas al servicio de las tareas asignadas, y lograr el cumplimiento de los propósitos y objetivos del área.

5.1.2 Diagnóstico

Para realizar el diagnóstico se aplicaron dos tipos de herramientas, a saber: encuesta y Matriz DOFA.

Tanto para la encuesta, como para la Matriz DOFA, se tuvo en cuenta el número de trabajadores de la Panadería y Pastelería, que ascienden a un número de cinco (5), los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

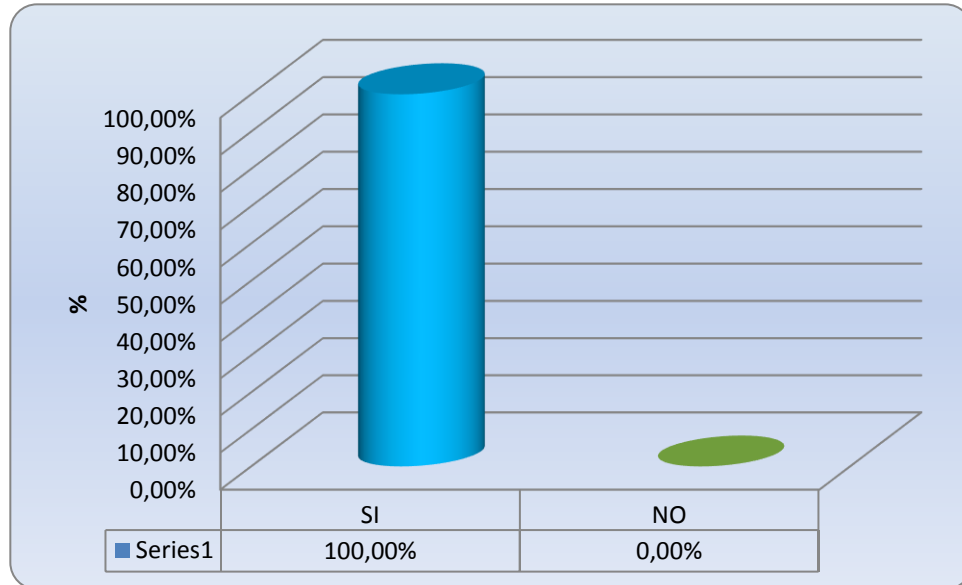
Cuadro No. 2: Trabajadores Panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen

| AREA | CARGO | No. EMPLEADOS | TIEMPO |
|----------------|--|---------------|------------------|
| Administrativa | Administrador | 1 | 3 años |
| Producción | Panadero - Pastelero (Manipulador de alimentos) | 1 | 3 años 3 años |
| Comercial | Vendedor Interno (Manipulador de alimentos, atención al cliente y venta del producto). | 1 | 3 años |
| Comercial | Vendedor Externo | 2 | 1 año |

Fuente: Panadería y Pastelería Fundación obra social el Carmen. Año 2015.

5.1.2.1 Resultados de las Encuestas

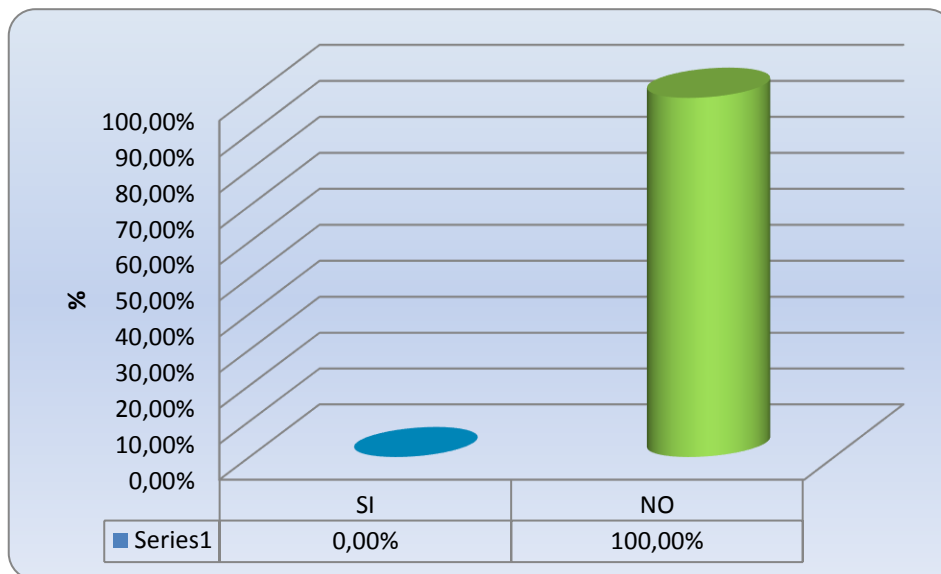
Gráfica No. 1: Declaración de la misión de la empresa



Fuente: Esta investigación. 2014.

La gráfica muestra que el 100% de los encuestados, es decir, 5 personas (trabajadores) afirmaron que la empresa Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen, tiene definida su misión; los funcionarios están identificados con la razón de ser de la misma, por ende les será fácil identificar su funciones dentro de la organización.

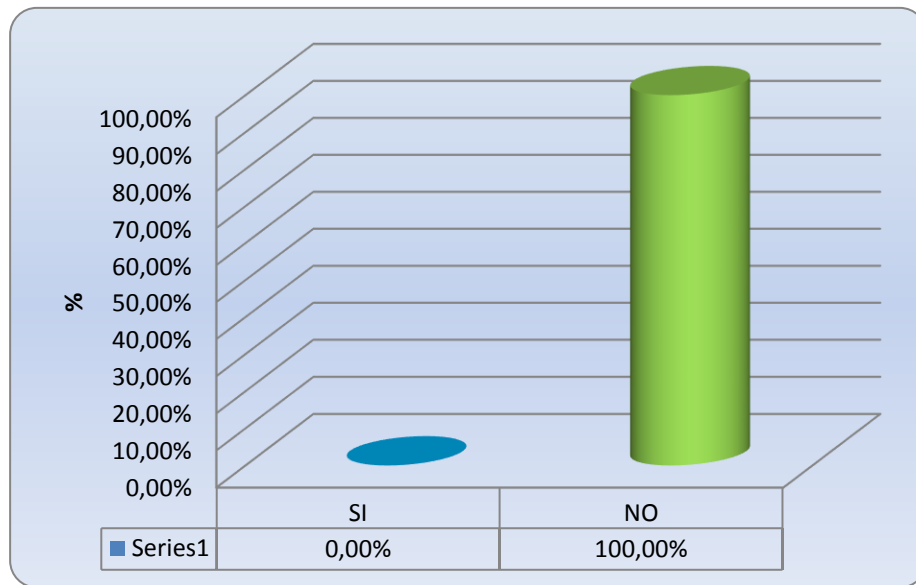
Gráfica No. 2: Se exhibe la misión en un lugar visible para todo el personal



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

Los resultados indican que el 100% de los encuestados (5 trabajadores), están de acuerdo en manifestar que la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, no tiene exhibida la misión en un lugar visible dentro del establecimiento comercial.

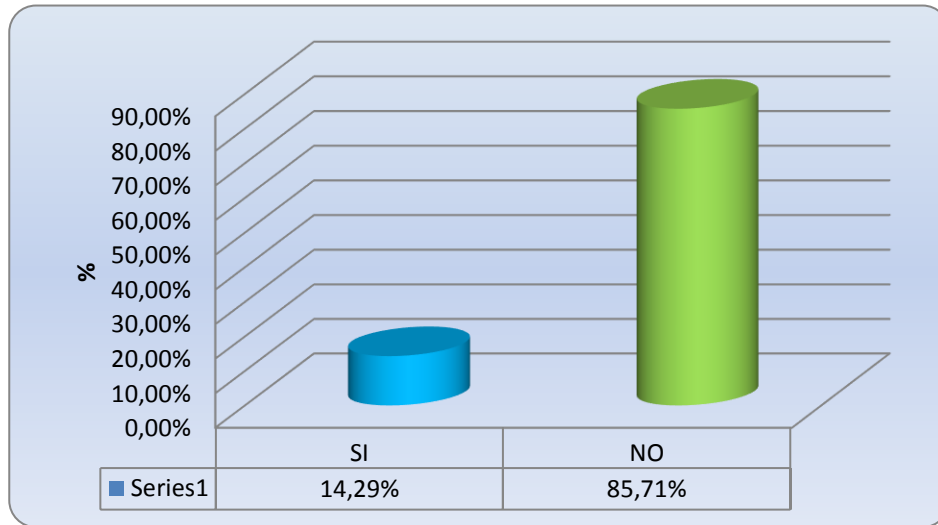
Gráfica No. 3: La misión es conocida por todo el personal



Fuente: La presente investigación – Año 2014.

En los resultados obtenidos, el 100% de los encuestados respondieron que en la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, la misión no es conocida por todo el personal, lo cual se debe a que la administradora no está implementando estrategias de conocimiento de la empresa como tal.

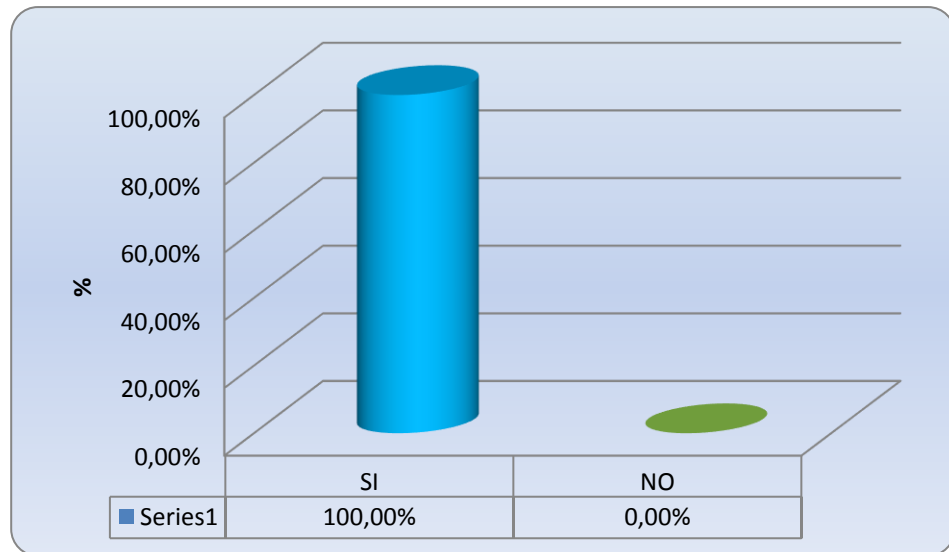
Gráfica No. 4: La misión es consecuente con lo que hace la empresa



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

El 86% de los encuestados, que corresponden a 4 personas respondieron que la misión no es consecuente con lo que hace la empresa, y el 14% respondió que sí, reflejando así que la misión no se encuentra definida correctamente por la administradora de la empresa, por ende no es explicada ni compartida con sus trabajadores, siendo imposible así alcanzar los resultados deseados.

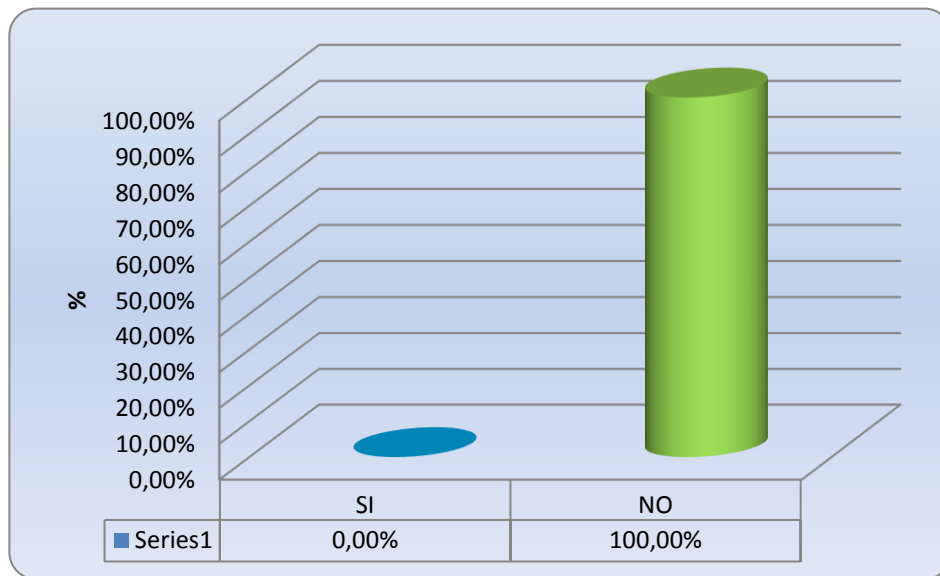
Gráfica No. 5: La empresa tiene formulada la visión



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

De acuerdo con la información obtenida previa aplicación de la encuesta, en la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, se obtuvieron los siguientes resultados el 100% de los encuestados respondieron que la empresa tiene definida la visión, lo cual refleja que hay una guía clara para alcanzar metas propuesta.

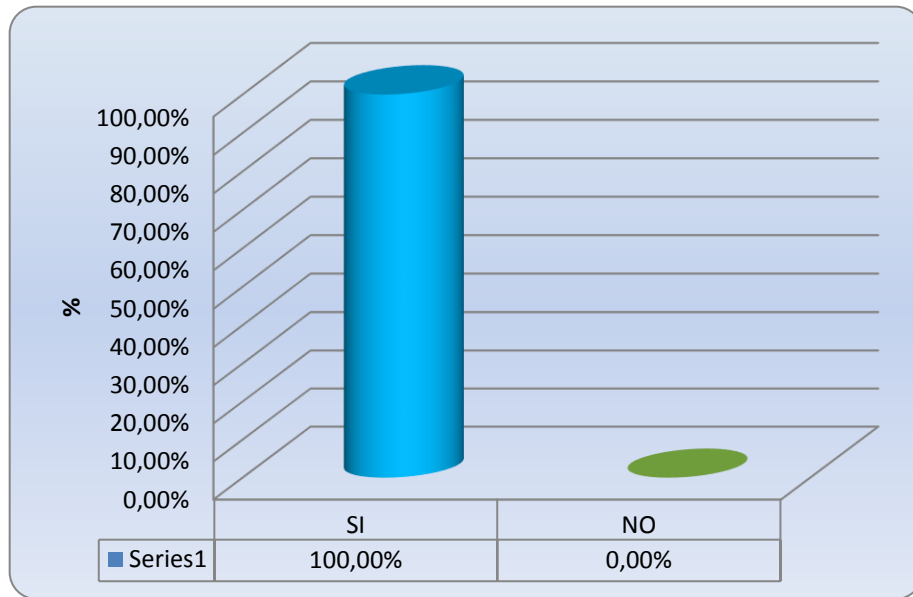
Gráfica 6. La empresa tiene exhibida la visión en un lugar visible



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

En cuanto a la información obtenida en la encuesta practicada, el 100% de los encuestados define que la empresa no tiene exhibida la visión en un lugar visible, el cual refleja una inadecuada planeación administrativa.

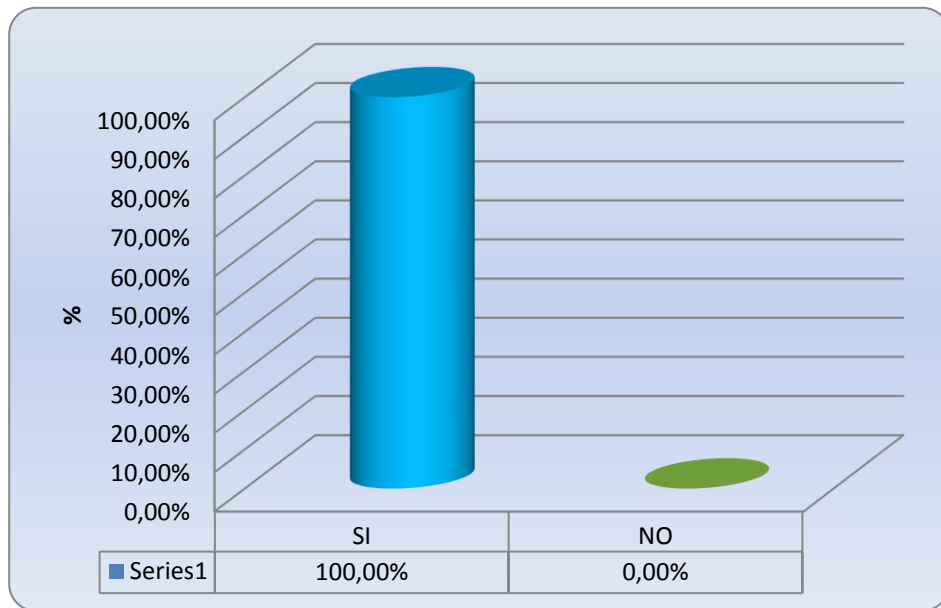
Gráfica No. 7: Todas las acciones que realiza la empresa van enfocadas de acuerdo con la visión



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

De acuerdo con la información obtenida previa encuesta practicada, el 100% de los encuestados respondieron que todas las acciones o actividades que realiza la panadería y pastelería se encuentran enfocadas a la visión, esto refleja que la visión si se la tiene en cuenta por parte de la panadería y pastelería Obra Social El Carmen.

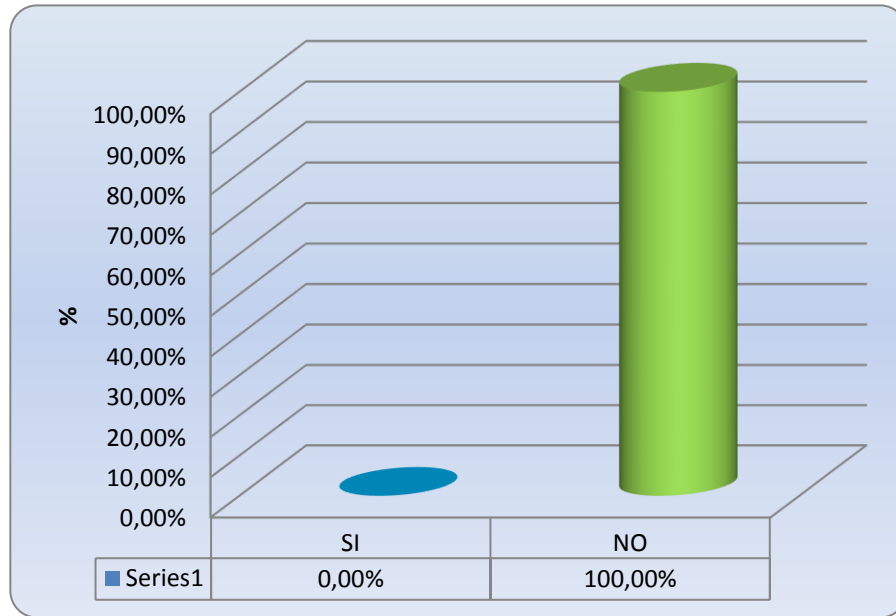
Gráfica No. 8: La empresa tiene formulados objetivos corporativos



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

La gráfica muestra que el 100% de los encuestados respondieron que la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, tiene formulados los objetivos corporativos, lo cual redunda en una buena coordinación y orientación hacia el cumplimiento de las metas.

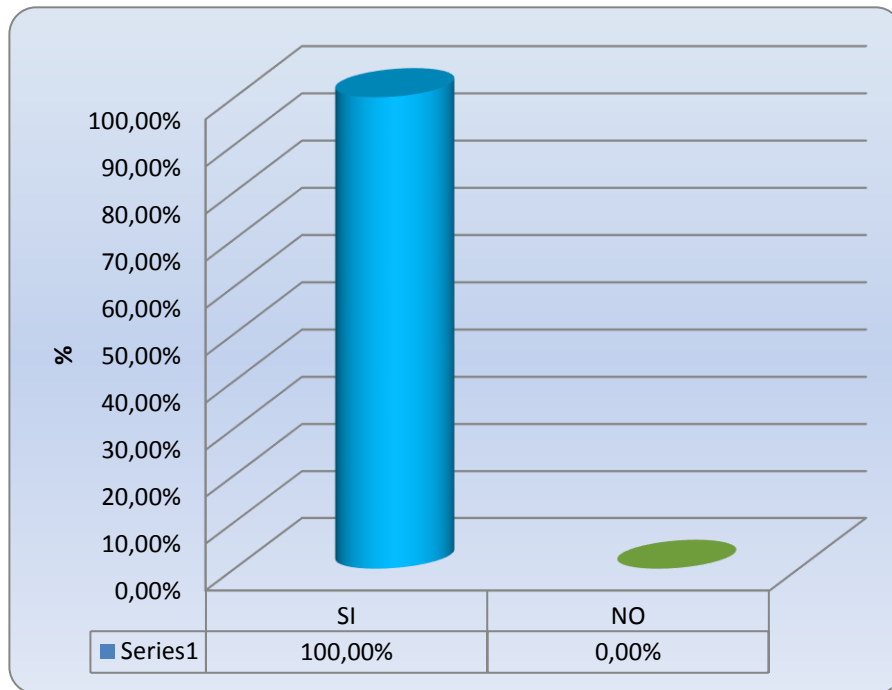
Gráfica No. 9: La empresa tiene formulados los objetivos de mercado



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

Los resultados muestran que la Panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen, no tiene formulados los objetivos de mercado, según las respuestas del 100% de los encuestados, lo que refleja que la empresa no tiene claras las actividades a desarrollar y el camino a seguir.

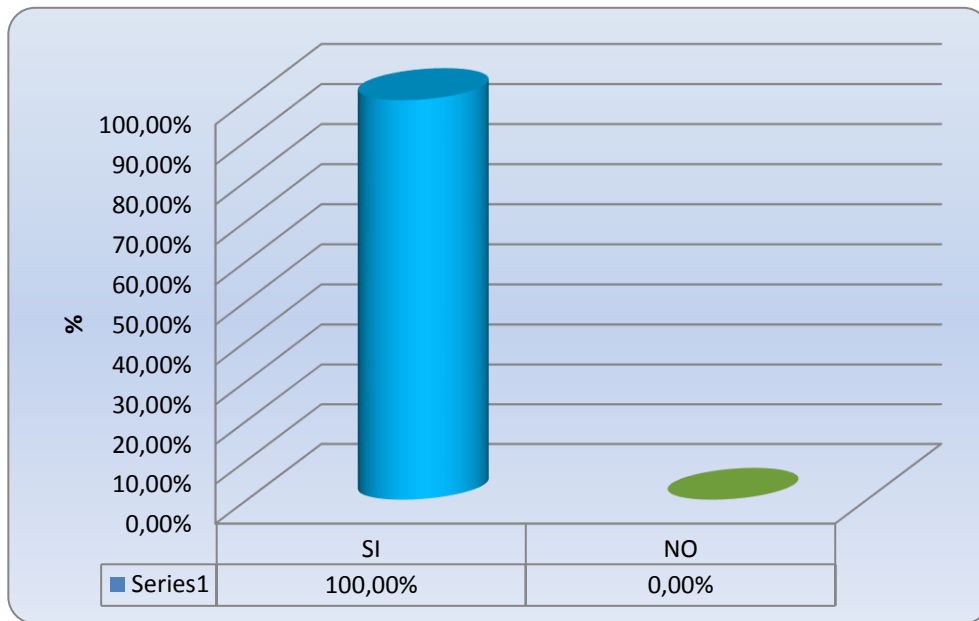
Gráfica No. 10: La empresa tiene definidos los valores y principios corporativos



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

De acuerdo con las encuestas practicadas se obtuvieron los siguiente resultados: el 100% de los encuestados respondieron que la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, tiene definidos los valores y principios corporativos, los cuales representan los elementos culturales de la empresa y las condiciones de su entorno.

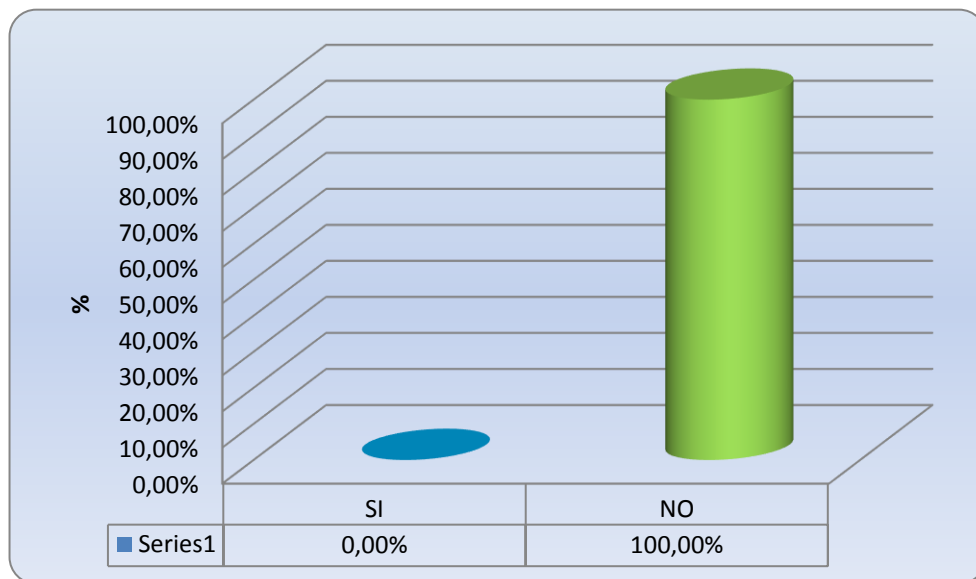
Gráfica No. 11: Existe un organigrama actualizado



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

Los resultados indican que el 100% de los encuestados respondieron que en la empresa existe un organigrama actualizado, el cual refleja el nivel jerárquico, los cargos y las funciones a desarrollar al interior de la empresa.

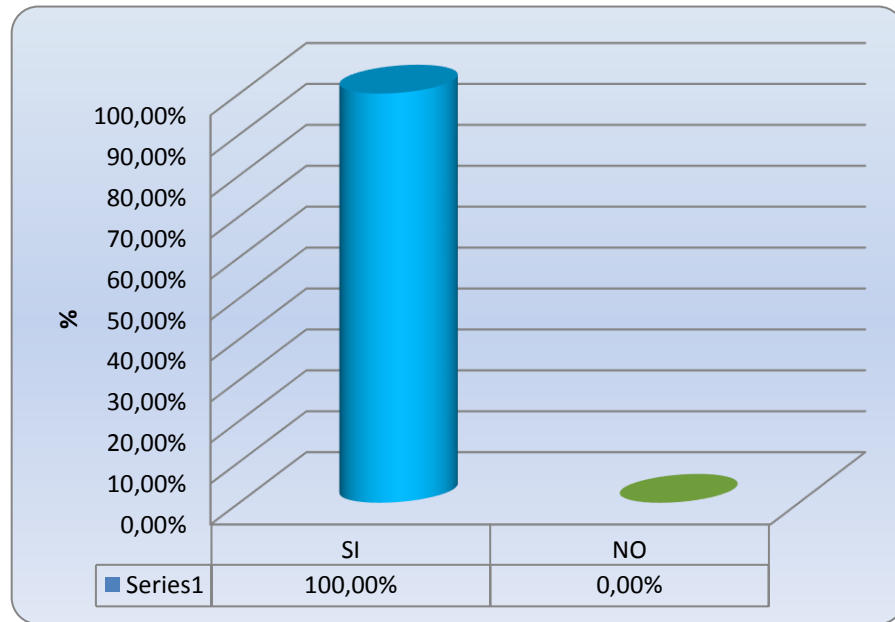
Gráfica No. 12: Existe un reglamento interno de trabajo



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

La gráfica muestra que el 100% respondieron que en la Panadería no hay un reglamento interno de trabajo. Este factor puede llegar a afectar a la empresa, porque limita las normas de conducta de los trabajadores.

Gráfica No. 13: Existen manuales de funciones y de procedimiento establecidos



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

De acuerdo con las encuestas aplicadas, se obtuvieron los siguientes resultados: el 100% de los encuestados respondieron que la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, si tiene establecido los manuales de funciones y procedimientos, lo que facilita el cumplimiento de las tareas asignadas a partir del abordaje de cada uno de los pasos establecidos en los procedimientos, pero esto no es garantía de que se cumplan a cabalidad los objetivos del área, puesto que no existe un proceso administrativo como tal.

5.1.2.2 MATRIZ DOFA

Es una herramienta de comparación y formulación de estrategias, en donde se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas inherentes a la empresa. Las variables definidas en las matrices de evaluación de factores internos y externos, se analizan teniendo en cuenta la relación causa y efecto, lo que permite estructurar los procesos de la empresa respecto a generar estrategias de carácter alternativo.

Cuadro No. 3: Matriz DOFA – panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| | | |
|--|---|---|
| <p style="text-align: center;">VARIABLES INTERNAS</p> <p>VARIABLES EXTERNAS</p> | <p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1: Conocimiento pleno del producto manufacturado F2: Buen clima organizacional F3: Conocimiento de las buenas prácticas de manufactura BPM. F4: Se conoce la utilidad generada por la inversión</p> | <p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1: Estructura organizacional inapropiada D2: Carencia de una administración financiera D3: Liderazgo escaso D4: No se realizan evaluaciones constantes para medir el desempeño de los trabajadores</p> |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1: Reconocimiento de la empresa por parte del mercado O2: Crecimiento de la demanda hacia los productos de panadería O3: Facilidad de acceso a créditos bancarios O4: Variedad de proveedores de insumos y materias primas.</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FO</p> <p>1. F1: F2: O1: O2 2. F3: F4: O3: O4</p> | <p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DO</p> <p>1. D1: D3: O1: O2 2. D2: O3: O4 3. D5: O1</p> |

| AMENAZAS | ESTRATEGIAS FA | ESTRATEGIAS DA |
|--|--------------------------------|--|
| A1: Precios competitivos en el sector panadero A2: Calidad de los productos de la competencia A3: Crecimiento de la competencia en el sector panadero. | 1. F1: A1: A3 2. F3: A2: A3 | 1. D1: A2 2. D2: A1 3. D3: A3 4. D4: A2 |

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

La competencia es vista como una amenaza, precisamente porque como el área de Panadería y Pastelería de la Obra Social El Carmen no tiene un proceso administrativo debidamente estructurado, eso le acarrea dificultades a la hora de ejecutar actividades organizadas y orientadas hacia unos objetivos específicos del área, puesto que no cuenta con una planeación previa, lo que a su vez impide tener un horizonte claro de proyección de la panadería.

- **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

ESTRATEGIAS FO

1. F1: F2: O1: O2

Si la empresa panadería y pastelería Obra Social El Carmen tiene conocimiento pleno del producto que manufactura apoyada en un buen clima organizacional, le será más fácil obtener reconocimiento en el mercado y lograr crecimiento de la demanda de productos de panadería, generando así una gran rentabilidad.

2. F3: F4: O3: O4

Apoyándose en los conocimientos de las buenas prácticas de manufactura generar mayores inversiones, lo que le brinda posibilidad de acceso a créditos bancarios para poder obtener materia prima e insumos aportadas por proveedores de confianza y ofrecer al mercado un producto de alta calidad.

ESTRATÉGIAS DO

1. D1: D3: O1: O2

Con el reconocimiento que tiene la empresa del mercado y el crecimiento de la demanda, genera mayor compromiso de cumplimiento de las obligaciones que posee, como también debe ir reestructurando la misión, visión y de más estructuras organizacional de la empresa, fundamentándose en la administración financiera, para un mayor control y sentidos de pertenencia de la empresa.

2. D2: O3:O4

Con una buena administración financiera la empresa, podrá acceder a créditos bancarios, para efectuar una inversión en materias primas de calidad, lo que le permite producir productos de primera línea que vayan acorde con los estándares legales de calidad, con el fin de mejorar sus ventas y aumentar su rentabilidad.

3. D5: O1

El reconocimiento que tiene la empresa en el mercado, le genera una buena imagen corporativa, lo que crea un incentivo de brindar una buena satisfacción de las necesidades de la clientela.

ESTRATEGIAS FA

1. F1: A1: A3

Con el conocimiento que la empresa tiene del producto que manufactura y un estudio de mercado adecuado, facilita la toma de decisiones de la empresa, como la adaptación del precio de competencia entre otras.

2. F3: A2: A3

Con el conocimiento que tiene la empresa de las BPM, le permite obtener productos de calidad y ganar prestigio de mercado del sector panadero.

ESTRATEGIAS DA

1. D1: A2

Mejorando la estructura organizacional, coordinando las funciones, objetivos y metas de la Panadería y Pastelería Fundación Social El Carmen, se podría producir productos de buena calidad de acuerdo con los estándares legales.

2. D2: A1

Una administración financiera adecuada le facilitará a la empresa la toma de decisiones, entre las cuales se destaca, el precio de los productos a ofrecer en el mercado por medio de la reducción de costos y la optimización del proceso de producción.

3. D3: A3

El liderazgo genera en la empresa un factor de motivación a sus trabajadores, para el logro de sus objetivos, meta, y compromisos de obtener productos de calidad, y así tener la posibilidad de competir en el mercado.

4. D4: A2

Si se controla vigila y se dirige a los funcionarios de manera adecuada, es decir capacitándolos se estaría tratando de mejorar los procesos para ofrecer productos de calidad.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

La matriz MEFI, es una herramienta que permite tomar decisiones gerenciales, teniendo como base las debilidades y fortalezas que tiene la empresa panadería y pastelería Fundación Social El Carmen.

Además constituye la identificando los factores más importantes que afectan el éxito de la empresa. (Debilidades y fortalezas)

Adicionalmente suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de la empresa. Herramienta analítica de formulación de estrategias que resumen y evalúan las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Para el desarrollo y construcción de la matriz MEFI se necesita llevar a cabo los siguientes 5 etapas:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento detallado, a seguir con el siguiente ejemplo Paso a paso.

2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación, indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5, indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Cuadro No. 4: Matriz de Evaluación de Factores Internos MEFI de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen

| FACTORES INTERNOS | PONDERACIÓN | CALIFIC | RESULTADO |
|--|-------------|---------|-----------|
| FORTALEZAS | | | PONDERADO |
| Afiliación al sistema de seguridad social de acuerdo a la ley | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Buen clima organizacional | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Conocimiento pleno del producto manufacturado | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Conocimiento de las Utilidades generadas por la inversión | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Conocimiento de las BPM | 0.15 | 3 | 0.45 |
| DEBILIDADES | | | |
| Estructura organizacional inapropiada | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Carencia de una Administración financiera | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Liderazgo escaso | 0.15 | 1 | 0.15 |
| No se realiza evaluación periódica para medir el desempeño de los trabajadores | 0.10 | 1 | 0.10 |
| SUMATORIA | 1 | | 2.20 |

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

La ponderación y clasificación de los factores internos claves que conforman la MEFI, se hizo de acuerdo con el impacto que ejerce sobre el normal desenvolvimiento de la panadería y pastelería Fundación Obra Social El Carmen. El resultado total de la evaluación de los factores internos es de 2,20, lo que demuestra que la empresa posee una posición

interna no muy adecuada en el desarrollo de su actividad comercial y optimización de los recursos disponibles, sin embargo existen debilidades de gran influencia que impiden su consolidación y desarrollo como la carencia de la estructura organizacional, tener una adecuada administración financiera, la falta de aplicación de cualquier tipo de liderazgo y de una evaluación periódica para medir el desempeño de los trabajadores, constituyéndose estas en sus principales debilidades permanentemente.

La rápida conversión de las debilidades actuales en fortalezas futuras, más que un ideal organizacional es un requisito indispensable para alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado garantizando, la perpetuidad de la empresa.

Sin embargo la panadería y pastelería cuenta con importantes fortalezas, como tener afiliados a sus trabajadores a un sistema de seguridad social, formulado un plan estratégico de mercadeo, el conocimiento suficiente tanto de su utilidad obtenida por sus respectivas inversiones como de las BPM y así poder obtener los mejores productos con alta calidad, lo que permite que estas fortalezas ayuden a contrarrestar algunas debilidades.

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**

El objetivo de esta matriz, es permitir a los investigadores resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, y competitiva de la empresa bajo estudio.

La elaboración de una Matriz MEFE consta de cinco fases:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de diagnóstico externo, Incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa.

2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

3. Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

1 = Debilidad mayor

2 = Debilidad menor

3 = Fortaleza menor

4 = Fortaleza mayor

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

5. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la Matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Cuadro No. 5: Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE Panadería y Pastelería
Fundación Obra Social El Carmen

| FACTORES EXTERNOS | PONDERAC | CALIFIC. | RESULTADO |
|--|-----------------|-----------------|------------------|
| OPORTUNIDADES | | | PONDERADO |
| Reconocimiento de la empresa por parte del mercado | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Crecimiento de la demanda hacia los productos de panadería | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Facilidad de acceso a créditos bancarios | 0.05 | 3 | 0.15 |
| Variedad de proveedores de insumos y materias primas. | 0.15 | 3 | 0.45 |
| AMENAZAS | | | |
| Precios competitivos en el sector panadero | 0.15 | 2 | 0.30 |
| Calidad de los productos de la competencia | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Crecimiento de la competencia en el sector panadero. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| Cercanía de la competencia directa | 0.10 | 1 | 0.10 |
| | | | |
| SUMATORIA | 1 | | 2.35 |

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

Los factores claves fueron ponderados y clasificados de acuerdo con la influencia que ejercen sobre el entorno en que se desenvuelve la panadería y pastelería Fundación Social El Carmen. Teniendo en cuenta que el resultado obtenido es de 2,35 se puede afirmar que la empresa, se encuentra con más oportunidades que amenazas que influyen en el logro de los objetivos de la empresa. Por lo tanto, existen algunas oportunidades como reconocimiento de la empresa por parte del mercado, crecimiento de la demanda hacia los productos de panadería, la facilidad de acceso a créditos bancarios y que cuenta con proveedores que le facilitan los insumos y materias primas. Están son grandes oportunidades que la panadería y pastelería Fundación Social El Carmen puede aprovechar y tener en cuenta para crecer y fortalecerse en el mercado contrarrestando las amenazas como son los precios competitivos en el sector panadero, la calidad de los productos frente a la competencia, Crecimiento de la competencia en el sector panadero y la cercanía de la competencia directa que se constituyen en barreras de crecimiento y desarrollo para la organización.

En este paso se realizó un diagnóstico empresa, donde se reflejan todas sus fortalezas para el aprovechamiento de las oportunidades disponibles así mismo las debilidades, están presentes en el diagnóstico para ser combatidas y ser solucionadas con las estrategias más convenientes para llegar a tener una empresa competitiva en el sector panadero.

- **MATRÍZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los factores críticos para el éxito en una MPC son más amplios.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

- 1 = Debilidad mayor
- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza mayor

Se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la organización. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente pueden ser graves o amenazadores. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito, con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores, a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Cuadro No. 6: Matriz del Perfil Competitivo (MPC) Panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen

| FACTORES DETERMINANTES | PESO | ALSACIA | | RICKY PAN | | FUNDACIÓN SOCIAL EL CARMEN | |
|-------------------------------|------|---------|-----|-----------|-----|----------------------------|-----|
| | | C | PP | C | PP | C | PP |
| Participación en el mercado | 0,2 | 2 | 0.4 | 3 | 0.6 | 2 | 0.4 |
| Competitividad en los precios | 0.2 | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 | 2 | 0.4 |
| Posición financiera | 0.4 | 4 | 1.6 | 2 | 0.8 | 1 | 0.4 |
| Calidad del producto | 0.1 | 3 | 0.3 | 4 | 0.4 | 3 | 0.3 |
| Fidelidad del cliente | 0.1 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 | 3 | 0.3 |
| T O T A L | 1.0 | 2.8 | | | 2.3 | | 1.8 |

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

La matriz muestra que la empresa Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen, se encuentra por debajo del rango con respecto a los de sus competidores con un porcentaje del 1.8, mientras que su mayor amenaza en el mercado es la panadería las ALSACIA, con un porcentaje del 2.8, seguida de su competencia directa la panadería RIKYPAN, que tiene un puntaje del 2.3, es decir un 0.1% superior a la empresa Fundación Social El Carmen.

Los factores más determinantes en esta matriz, es de la empresa ALSACIA en cuanto a su posición financiera tiene un rubro muy favorable del 1.6, el cual le permite aplicar estrategias de mercados inyectando un financiamiento requeridos para alcanzar sus objetivos y así quitarle mercado a la empresa Fundación Social El Carmen, este factor es favorable para las dos analiza dando sus respectivos porcentajes.

Otro factor que es una amenaza a la empresa aunque no tenga una gran diferencia es la calidad de sus productos, donde la empresa RIKY PAN cuenta con un 0.4 de favorabilidad, lo que permite que la empresa pierda esos mercados que tenía y esté perdiendo reconocimiento, demandas posicionamiento en el mercado. Esto se ve reflejado en el factor determinante de participación en el mercado, muestra que la empresa RIKY PAN tiene una representación del 0.6 mientras que la Panadería y Pastelería Fundación Social El Carmen solo tiene el 0.4.

Frente a la competitividad en los precios, se puede observar que la Pastelería y panadería Fundación Obra Social El Carmen supera en porcentaje, por cuanto los precios son más bajos y competitivos que los de la competencia, y por lo tanto, es mucho más viable competir en el mercado. Si se implementan estrategias de idealización del cliente, mediante publicidad visual o escrita que permita posicionar el producto mucho más que el de la competencia, pues tanto RIKI PAN como ALSACIA tienen una calificación de 0.2.

Cabe mencionar que se recaudó información acerca de las empresas a través de visitas y la revisión documental de su trayectoria en la ciudad de Pasto.

Recuperado de: (<https://es-la.facebook.com/pages/Panader%C3%ADa-y-Pasteler%C3%ADa-Alsacia/382001625148686>).

5.1.3 Planteamiento y Formulación del Problema a solucionar

5.1.3.1 Planteamiento del Problema

La importancia que tiene el sector panificador en el Departamento de Nariño, ha sido ampliamente reconocida en la mayoría de las panaderías y pastelerías, debido a que su desarrollo se ha efectuado de una manera muy competente, teniendo en cuenta la necesidad del consumidor, motivo por el cual les ha permitido un buen posicionamiento dentro del mercado de la ciudad de San Juan de Pasto.

Debido a la existencia de un alto índice de consumo tanto de pan industrial, como artesanal, las panaderías y pastelerías de la Ciudad de San Juan de Pasto, se han preocupado por implementar tecnologías adecuadas, personal capacitado, calidad en los procesos de elaboración, garantizando así un excelente producto final.

En el año 2012, el padre que estaba a cargo, creyó necesario renovar y se inició un proceso de implementación de nuevas estrategias con las que se proyectaba posicionarse en el mercado del sector Panadero y Pastelero de la Ciudad de Pasto.

La Panadería y pastelería Obra Social El Carmen, es una empresa de larga trayectoria y de un gran reconocimiento en el sector panificador, pero en consonancia con el diagnóstico realizado, claramente se puede notar que la falta de un proceso administrativo bien estructurado y por supuesto, de una planeación en todos los aspectos que atañen a la

panadería, ha generado problemas y grandes vacíos administrativos y comerciales, que le han costado la pérdida de credibilidad y posiciones dentro del sector panificador de la comuna 2, que es en la que se ubica la panadería y pastelería. Por ello, se ha visto minimizada en sus acciones comerciales de mercadeo, y ha llegado al punto de que sus propietarios han tomado la decisión de ponerla en venta para poder pagar las obligaciones que adeudan, siendo las causas de este hecho, como ya se anotó, la falta de un proceso administrativo y de una planeación adecuada.

Cabe anotar además que, hay falencias también en los siguientes aspectos:

- Estructura organizacional, no cuenta con ella.
- Registros de movimientos contables, se llevan de manera artesanal.
- Ausencia de un control interno.
- Falta de coordinación e instrucción al personal para el manejo administrativo de la panadería.
- Control de inventarios, ausencia total.
- Planes estratégicos de mercadeo, ausencia de ellos.

Por lo anteriormente anotado, se hace necesario contar con una estructura adecuada, para que la empresa logre mantener un óptimo manejo de su operación mediante la coordinación y optimización de los recursos, con el fin de recuperar el prestigio perdido y se convierta en una Panadería y Pastelería productiva en la Ciudad de San Juan de Pasto.

5.1.3.2 Formulación del Problema

¿La ausencia de un proceso administrativo y de una planeación adecuada en la panadería y pastelería Obra Social el Carmen de la ciudad de Pasto, afecta el normal funcionamiento y cumplimiento de las funciones de esa área?

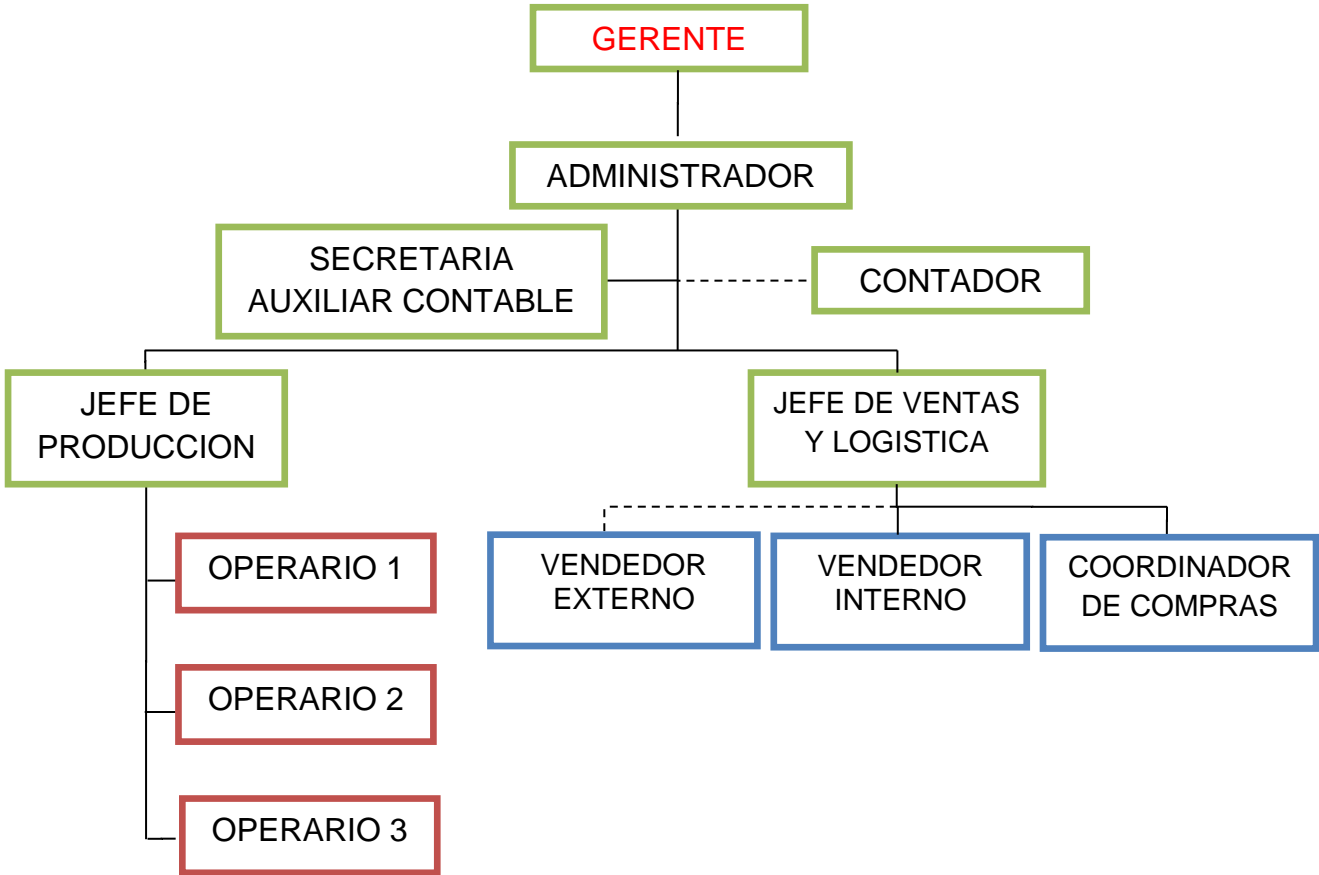
5.2 Propuesta De Solución

Plantear un modelo de proceso administrativo y de planeación, con información de todas las áreas, encaminado al mejoramiento de los procesos y operaciones de la empresa.

Previo análisis del entorno y las posibilidades internas de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen, para determinar un proceso de desarrollo de la organización se debe tener en cuenta los resultados de las matrices realizadas para su implementación y mejoramiento. Las variables internas le permiten a la organización conocer las habilidades que tiene, tales como sus recursos humanos, lo que la hace diferente de las demás panaderías y pastelerías de la competencia, fortalecer su valor agregado, el cual se ve reflejado en aquello que solo sus clientes lo notan, ya sea en su producto final, prestación de servicios, su infraestructura física, entre otros.

En cuanto al organigrama, se propone el siguiente:

Figura No. 2: Organigrama propuesto para la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen



Fuente: La presente investigación – Año 2014

Nota: Tanto el contador como el vendedor externo serán contratados por prestación de servicios.

5.2.1 PLAN DE ACCIÓN

Cuadro No. 7: Plan de acción zona de gestión panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| ESTRATEGIA | META | POLÍTICA | CRONOGRAMA | SEGUIMIENTO | ASIGNACIÓN DE RECURSOS/ RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INDICADORES DE MEDICIÓN | RESULTADO ESPERADO |
|--|--|---|----------------|-------------|---|-------------|--------------------------------|--|
| Desarrollar procesos de inducción y capacitación a los empleados de la empresa | Realizar un cronograma de capacitación. Contratar un capacitador en procesos de producción enfocados a empresas de panadería y pastelería. | Optimización de en los procesos, funciones y actividades de la organización | Cuatro Semanas | Mensual | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador Jefe de producción Jefe de ventas y logística | \$1.000.000 | Reporte mensual de los valores | Lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos, funciones y actividades de la organización |
| Desarrollar procesos de evaluación de desempeño para que la empresa pueda controlar periódicamente a su respectivo personal. | Realizar autoevaluación personal a los funcionarios de la empresa, y verificar el cumplimiento de la meta y objetivos propuestos. | Procesar mejoramientos continuos | Doce semanas | Trimestral | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador | \$2.000.000 | Reporte mensual de valores | Desarrollar proceso de mejoramientos continuo gracias a la aplicación de evaluación de desempeño 360 grados. |
| Plantear un plan de mejoramiento estratégico | Convocatorias para desarrollar reuniones periódicas - aplicación de instrumentos para desarrollar un diagnóstico. - tabulación y análisis de la información -retroalimentación de resultados. | Desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos y las metas de la organizacional es | Semestral | Semestral | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador Jefe de producción Jefe de ventas y logística Contador | \$1.500.000 | Informe semestral | Desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos y las metas de la organización |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|------------|------------|--|-------------|-------------------|---|
| Velar por la afiliación oportuna de los trabajadores al sistema de seguridad social | Reuniones programadas -Sensibilización -Capacitación -Afiliación oportuna | Mejorar la condiciones de bienestar de los trabajadores | Quincenal | Mensual | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador Secretaria- Auxiliar Contable | \$30.000 | Bimestral | Mejorar la condiciones de bienestar de los trabajadores |
| Reestructuración de la misión y visión | -Reuniones periódica -Recolección de información -Tabulación -Sensibilización de resultado | Maximizar el nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los empleados frente a la organización | Seis meses | Semestral | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador | \$1.500.000 | Informe Semestral | Reportar mensual de valores |
| Implementar una adecuada administración financiera | Diseño de instrumento recolección de información Tabulación | Obtener información financiera oportuna y actualizada | Seis meses | Semestral | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador Contador | \$1.500.000 | Informe semestral | Obtener información financiera oportuna y actualizada |
| Aplicación de las BPM | Contratar un asesor experto | Mejorar los procesos operativos de la empresa | Mensual | Trimestral | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable Administrador Personal de la empresa | 1.000.000 | Informe Mensual | Optimizar los procesos operativos de la empresa |
| Implementar procesos de liderazgo | Reuniones de sensibilización y liderazgo | Alcanzar objetivo y meta individuales y de grupos | Permanente | Permanente | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable Administrador | \$500.000 | Informe Semestral | Alcanzar las metas y meta individuales y de grupos |

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

5.2.2 Recomendaciones

Se recomienda que la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen de la ciudad de Pasto, lleve a cabo la ejecución del Plan de Acción propuesto, teniendo en cuenta que se debe hacer inicialmente un proceso de capacitación del personal que labora en esa área, en temas relacionados con proceso administrativo, administración y manejo de una unidad de negocios, y planeación, para efectos de lograr una organización adecuada en el área y el desarrollo de procesos coherentes, lógicos y secuenciales, que permitan a su vez, alcanzar los objetivos de producción, comerciales y financieros de la misma.

5.3 Área de Procesos Operativos

5.3.1. Objeto de Estudio

Se refiere a la problemática que se identifique, a algún proceso que tenga inconvenientes en su desarrollo, a la falta de un diseño de procesos o a la falta de un proceso en la zona de Operación de la Panadería y Pastelería Obra Social El Carmen de la ciudad de Pasto. Para ello, ésta práctica II se enfocó principalmente en el conocimiento de los procesos que se llevan a cabo y en la forma de desarrollarlos, para determinar la eficiencia, eficacia y efectividad de los mismos y sus repercusiones en el logro de los objetivos y metas propuestas en el área.

A partir de lo anterior, los procesos productivos de la panadería y pastelería Obra Social El Carmen, se realizan en forma artesanal con un mínimo nivel de información, por lo que se busca estandarizar el proceso a partir del suministro de información efectiva, apoyados en la estructuración del departamento contable.

Para desarrollar los pasos que permitan identificar los problemas planteados en el objeto de estudio, se hace necesario conocer los procesos que se llevan a cabo dentro de la Panadería y Pastelería y aquellos que no se desarrollan.

5.3.2 Diagnóstico

Una vez realizado el reconocimiento físico y documental, se puede determinar que la panadería cuenta en su producción con los elementos necesarios para llevar a cabo la manufactura de sus productos, pero la información no se gestiona adecuadamente, lo cual conlleva a la inexistencia de procesos estandarizados.

La panadería y pastelería Obra Social El Carmen realiza sus procesos de forma artesanal y los operarios desarrollan sus funciones de una manera poco técnica, no existe un adecuado manejo y control de los inventarios de materia prima a utilizar como son la harina, levadura, grasa, sal, azúcar, Además no existe un histórico de producción que permita hacer un seguimiento a los resultados en el área.

Cuadro No. 8: Evaluación del área de producción de la panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| | Buena | % | Regular | % | Mala | % | Deficiente | % |
|--|-------|------|---------|-----|------|-----|------------|------|
| La toma de decisiones es ágil y oportuna | 0 | 0% | 5 | 72% | 2 | 28% | 0 | 0% |
| Están definidos los niveles de responsabilidad | 7 | 100% | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% |
| Posee un sistema efectivo de control de producción | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 100% |
| Se cuenta con un | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 100% |

| | | | | | | | |
|--|---|----|---|------|---|----|---|
| buen sistema de control de calidad | | | | | | | |
| Se toman medidas correctivas para mejorar los productos | 0 | 0% | 7 | 100% | 0 | 0% | 0 |
| Se cuenta con un sistema efectivo de control de inventarios | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 |
| La empresa cuenta con un sistema efectivo de control de ventas | 0 | 0% | 7 | 100% | 0 | 0% | 0 |

Fuente: La presente investigación - Año 2014

En cuanto al proceso de control, los empleados opinan que la toma de decisiones es regular en un 72%, ya que las decisiones que se toman en ocasiones son provenientes por los empleados los que viven y se dan cuenta de las necesidades y buscan que sean acertadas y correctas para bienestar de la empresa pero en otras se toman sin hacer un estudio previo. De igual manera, certifican que están definidos los niveles de responsabilidad en un 100%, se dispone de acciones de forma ordenada por parte de los empleados con vistas a un objetivo, con capacidad para lograr un fin, empleando los medios posibles y conseguir un resultado determinado en el menor tiempo. Igualmente, los trabajadores afirman que la panadería y cafetería Fundación Obra Social El Carmen no posee un sistema efectivo de control de producción en un 100%, ya que, la panadería no vigila que se haga la producción de acuerdo con lo planeado, reduciendo a un mínimo los errores para que no haya desperdicios y perjudique los costos de la panadería.

De acuerdo con los empleados, estos consideran que las medidas correctivas para mejorar los productos no son suficientes, se deberán tomar correctivos para elaborar productos de calidad que satisfagan las necesidades de los consumidores.

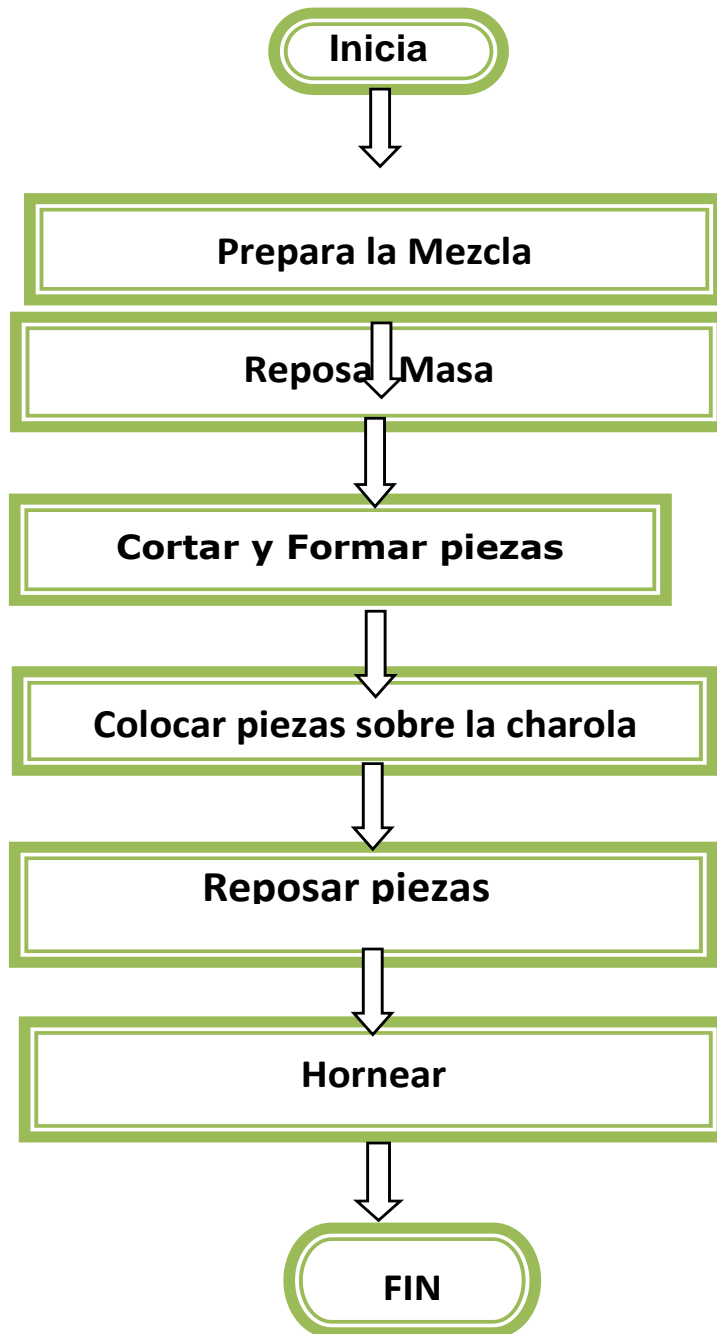
El personal de la empresa califica que no tiene un sistema efectivo de control de inventarios en un 100%, debido a que los inventarios de la empresa corresponden a materias primas productos en proceso y productos terminados para la venta, la supervisión no es rigurosa lo que puede hacer que haya faltantes, también no se tiene un control oportuno de la producción para que no haya despilfarro que afecte el estado económico de la panadería.

Existe un sistema de control de ventas regular en un 100%, en la empresa se realiza un control diario de ventas, pero al no tener una base de datos de todo lo que se produjo ese día no se puede tener un saldo de ventas confiable.

Por consiguiente, se demuestra que en la panadería es débil el proceso de control, ya que, no mide y evalúa correctamente sus ventas, ni tiene un control de sus inventarios, pero si toma acciones correctivas cuando se las necesiten.

5.3.2.1 Esquema del proceso de producción. A continuación se presenta el proceso de producción de la Panadería y Pastelería Fundación Obra Social El Carmen:

Figura No. 3: Esquema del proceso de producción



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

5.3.2.2 Breve descripción de los cargos. Dentro de los cargos de La Panadería y pastelería Obra Social El Carmen, se encuentra el Jefe de Producción, quien es el encargado de programar, orientar y supervisar las actividades propias de la producción, realizar el control de la calidad del producto y supervisar el personal a su cargo. Los auxiliares de panadería son los responsables de organizar y suministrar el manejo de la materia prima para garantizar el proceso necesario para la producción.

5.3.2.3 Diagrama de proceso de flujo de producción. Se presenta el flujograma del proceso productivo a nivel general, referente a la producción de pan de la Fundación Obra Social El Carmen.

Cuadro No. 9: Diagrama de proceso de flujo de producción

| DIAGRAMA DE PROCESO DE FLUJO | | | | | | | |
|--|-------------------------------|----------------------------|----------------------------------|----------|----------------------------------|---------------------|---------------------------------|
| | | | | | RESUMEN | | |
| EMPRESA: PANADERIA Y PASTELERIA OBRA SOCIAL EL CARMEN | | | | | ACTIVIDAD | TIEMPO | |
| ACTIVIDAD: PROCESO DE PRODUCCION | | | | | Operación | 73 | |
| | | | | | Transporte | 18 | |
| TIPO | HOMBRE: X | MATER IAL | MAQUINA | | Demora | 8 | |
| | | | | | Inspección | 3 | |
| SIMBOLOGÍA: | | | | | Almacenaje | 5 | |
| O | OPERACI ÓN: | □ | INSPECCION: | | TOTAL TIEMPO | 107 | |
| → | TRANSPO RTE: | V | ALMACENAMI ENTO | | TOTAL DISTANCIA | 900 | |
| D | DEMORA | | | | | | |
| DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD | SIMBOLO | | | | | Tiempo (min) | Distancia (cm) |
| | O | → | D | V | □ | | |
| CILINDRADO DE MASA | O | | | | | 20 | 0 |
| TRANSPORTE A LA MESA DE REPOSO | | → | | | | 2 | 0 |
| TIEMPO DE REPOSO O DESCANSO | | | D | | | 8 | 0 |
| ENGRASADO DE LATAS | O | | | | | 3 | 0 |
| TRANSPORTE A LA CORTADORA | | → | | | | 3 | 100 |
| PROCESO DE CORTE | O | | | | | 10 | 0 |
| TRANSPORTE A LA MESA DE TRABAJO | | → | | | | 3 | 100 |
| BOLEADA DEL PAN | O | | | | | 15 | 0 |
| TRANSPORTE | | → | | | | 5 | 100 |

| | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|--|---|---|----|-----|
| AL HORNO | | | | | | | |
| TRANSPORTE A CUARTO DE CREMIENTO | | → | | | | 1 | 100 |
| PRECALENTAMIENTO DEL HORNO | O | | | | | 5 | 0 |
| TRANSPORTE A HORNO | | → | | | | 2 | 100 |
| HORNEADO | O | | | | | 20 | 0 |
| TRANSPORTE A LA MESA DE TRABAJO | | → | | | | 2 | 100 |
| INSPECCION DE CONTROL DE CALIDAD | | | | | □ | 3 | 0 |
| ALMACENAMIENTO | | | | V | | 5 | 300 |

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

a) Cilindrado de masa: Ya mezclados los ingredientes, estos se tornan en forma de masa esponjosa, una vez esta lista, pasa a la cilindradora, máquina que se encargará de darle elasticidad para su mejor manipulación. Este proceso dura aproximadamente 15 a 20 minutos y es realizada por el operario de mezclador.

b) Transporte a la mesa de reposo: Al terminar el proceso de cilindrado, la masa es trasladada a la mesa de reposo, proceso realizado por el operario de preparación en 2 minutos aproximadamente.

c) Tiempo de reposo o descanso: Cuando la masa da cuerpo, es retirada de la cilindradora y puesta en reposo sobre la mesa de trabajo, esta es dividida en bolas de 4 libras para su posterior proceso de cortado. Aquí se deja que los ingredientes realicen sus funciones

correctamente en un tiempo estimado de 8 minutos. Esta función es realizada por el operario preparador.

d) Engrasado de latas: Paralelamente al mezclado, se realiza el engrasado de latas en que se asará el pan, el engrasado se hará con mantequilla para evitar que el pan se pegue a las latas. Se recomienda que las latas sean de acero inoxidable debido a su facilidad de limpieza. El engrasado se efectúa en la meza de trabajo. Tiempo requerido 3 minutos, proceso es realizado por el hornero.

e) Transporte a la cortadora: Las bolas de 4 libras son trasladadas a la cortadora para su posterior proceso en 3 minutos aproximadamente, este trabajo es realizado por el preparador.

f) Proceso de corte: Una vez la masa este en la cortadora, esta es dividida en partes iguales para su posterior manipulación manual. Este proceso es realizado por el operario de corte y es realizado en 10 minutos aproximadamente.

g) Traslado a la meza de trabajo: Al ya haber dividido la masa en partes iguales, estas son trasladadas a la meza de trabajo para su posterior baleo. Proceso ejecutado por el cortador en 3 minutos aproximadamente.

h) Boleada del pan: La masa ya ha sido cortada con exactitud para darle forma redonda por

el boleador de manera manual. Paralelamente son ubicadas en las latas de 24 unidades para su posterior reposo. Este proceso es realizado por el boleador en 15 minutos aproximadamente.

i) Traslado a horno: Una vez estén listas las latas a hornear, con las cantidades de pan indicadas para cada una de ellas, son puestas sobre los escabiladeros para su posterior leudo. Este proceso dura 5 minutos aproximadamente y es realizado por el boleador.

j) Traslado a cuarto de crecimiento: Al estar listas las latas en los escabiladeros, estas son trasladadas al cuarto de crecimiento. Este proceso es realizado por el boleador en 1 minuto aproximadamente.

k) Cuarto de crecimiento: Aquí el pan es dejado en reposo al vapor, para que la levadura actué sobre la masa y el pan se torne esponjoso y coja volumen. Este proceso dura aproximadamente 15 minutos y es realizado por el hornero.

l) Precalentamiento del horno: El horno es previamente encendido a una temperatura de 350°C, lo que ocasiona una reacción física en la masa para evitar que se pegue sobre las latas. Tiempo requerido 5 minutos. Este proceso es realizado por el hornero.

m) Transporte a horno: Las latas son transportadas al horno manualmente en 2 minutos. Este proceso es realizado por el hornero.

n) Horneado: El pan se lo deja hornear durante 20 minutos aproximadamente a una temperatura promedio de 350°C. En esta parte del proceso de elaboración del pan, el calor transforma la masa en un producto ligero, poroso, fácilmente de digerir y de sabor agradable, lo cual se logra por una serie de reacciones que se llevan a cabo debido a la temperatura. El tiempo y la temperatura del horneado, son factores que deben ser cuidadosamente vigilados, para que esta etapa del proceso de elaboración, se realice exitosamente. Este proceso es realizado por el hornero.

o) Transporte a mesa de trabajo: Terminado de hornearse el pan, es transportado manualmente a la mesa de trabajo en 2 minutos. Este proceso es realizado por el hornero.

p) Inspección de control de calidad: Una vez el producto esté terminado, es revisado por el Jefe de producción para ver si el pan está en condiciones de salir a la venta. Este proceso dura aproximadamente 3 minutos.

Almacenamiento: El producto terminado se almacena en vitrinas de exhibición quedando listo para su venta. Tiempo requerido 5 minutos. Este proceso es realizado por el vendedor.

Proceso Administrativo para llevar a cabo la compra de mercancías: Se presenta un esquema de compra de materia prima, en el que claramente se puede apreciar los pasos respectivos a seguir en el momento de adquisición de insumos para la producción del pan,

entre los cuales están:

- **Materiales:** se tiene en cuenta cada uno de los insumos a requerir en el proceso de elaboración de pan, como la harina, mantequilla, levadura, huevos, leche, sal, azúcar, polvo de hornear, etc., y la cantidad a necesitar de cada uno de ellos. Este proceso lo realiza el jefe de producción.
- **Proveedores:** Cuando ya se tiene claro los materiales que se necesitan, se busca los diferentes proveedores que posiblemente nos surtan la mercancía, se elige el mejor precio y la mejor facilidad de pago, sin dejar a un lado la calidad de la materia prima. Este proceso lo realiza el administrador.
- **Período de pago:** Una vez elegido el proveedor con quien se va a trabajar, se establece el plazo de pago, este debe ser acorde con la liquidez de la empresa. Este proceso lo realiza el administrador.
- **Forma de pago:** El pago se realizará en efectivo de acuerdo con la fecha estipulada.
- **Entrega de mercancía:** Una vez efectuado el pedido, el proveedor se encarga de hacer llegar la mercancía en máximo 2 horas a la empresa. Este proceso es inspeccionado por el jefe de producción.

- Almacenamiento de mercancía: Una vez llega la mercancía a la bodega, esta es revisada por el jefe de producción, quien evalúa la calidad, cantidad y fecha de vencimiento de cada uno de los productos, y a la vez se encarga de refrigerar y almacenar en su respectivo lugar.

Cuadro No. 10: Actividades y responsabilidades

| | ACTIVIDAD | RESPONSABLE |
|---|----------------------|--------------------|
| | Inicio | |
| • | Materiales | Jefe de producción |
| • | Proveedores | Administrador |
| • | Periodo de pago | Administrador |
| • | Forma de pago | Administrador |
| • | Entrega de mercancía | Jefe de producción |
| • | Almacenamiento | Jefe de producción |
| | Fin | |

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

- Maquinaria y Equipo Requerido

Para la elaboración y producción de pan, panadería y pastelería OBRA SOCIAL EL CARMEN utilizará siguiente maquinaria:

Descripción detallada de la maquinaria de producción del pan.

AMASADORA

Características: Construida con el mismo diseño y mecánica de la amasadora champion, con dos velocidades alta y baja, ejes de acero y transmisión por correas.

Dimensiones:

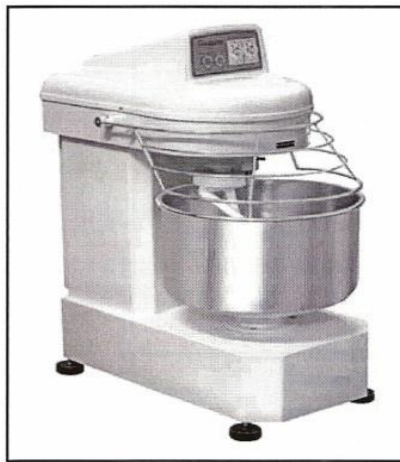
Alto=93cm Ancho=55cm Fondo=80cm

Potencia del Motor para 25 lbs

Velocidad Baja = 2hp -900 rpm

Velocidad Alta = 3hp -1800 rpm

Figura No. 4: Amasadora



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

HORNO DE CONVECCIÓN

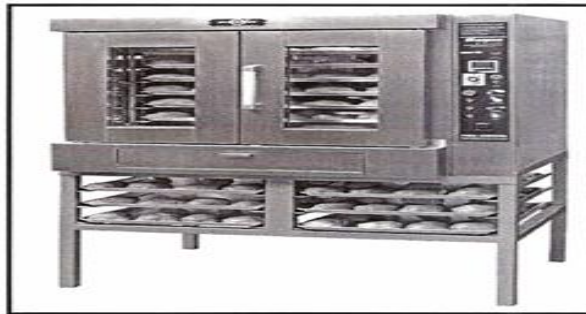
Horno estático de convección diseñado para espacios pequeños y puntos de venta donde se requiera una producción rápida y continua puesto que su sistema funciona por medio de aire caliente que se produce a través de unas flautas y que luego es expulsado por una turbina que hace que circule el aire caliente por toda la recámara. Esto nos permite tener cocción a varios niveles de temperatura, con el consiguiente ahorro de tiempo y de energía.

Características: Conformado por una robusta recámara en acero, puertas con nuevo sistema de apertura abatible, El horneado y color del pan es parejo y homogéneo similar al que sale de horno rotatorio. Combustión a gas y consumo de 80.000 Btu/h aprox. Consumo de energía eléctrica 1 kw/hora. Sistema Eléctrico se puede realizar para conexión trifásica, bifásica y monofásica.

Dimensiones:

Frente: 1.12 Mts, alto: 1.82 Mts, fondo: 1.58 Mts - latas de 45cm x 65cm

Figura No. 5: Horno de 16 latas



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

CILINDRADORA 50 LIBRAS

Construida con aceros, está provista de rampas en acero inoxidable y dos rodillos refinadores, esenciales en panaderías y pastelerías para lograr un excelente producto final.

Figura No. 6: Cilindradora



Fuente: La presente Investigación – Año 2014

ESCABILADEROS METALICOS

Características:

- a. Escabiladeros con capacidad de 18 latas,
- b. Acabado en lámina con pintura de esmalte.

Dimensiones: 50 cmts ancho * 70 cmts largo * 1.83 cmts alto

Figura No. 7: Escabiladeros Metálicos



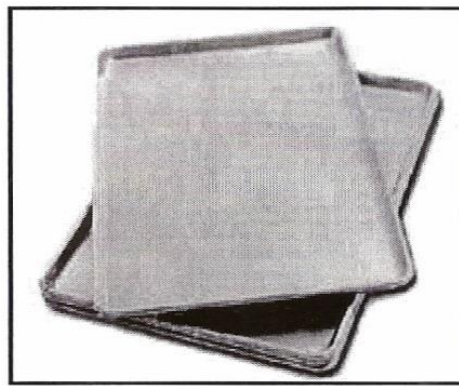
Fuente. La presente Investigación – Año 2014

LATAS ACERO INOXIDABLE

Características:

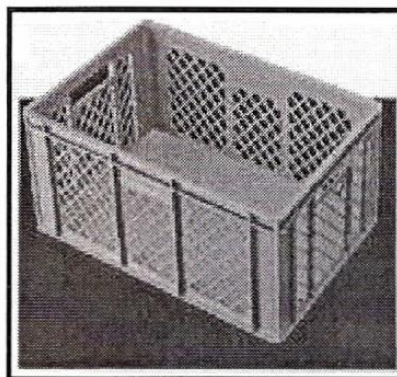
Latas de acero inoxidable para el transporte del pan
Longitud 50 cm de ancho por 70 cm de largo

Figura No. 8: Latas acero inoxidable



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

Figura No. 9: Latas acero inoxidable 50 cmts * 70 cmts



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

CANASTILLA PLÁSTICA RIMAX 50 * 70 CMS

Características:

Canastilla plástica para el transporte del pan
Longitud 50 cm de ancho por 70 cm de largo

Dimensiones:

Alto 200 cm. Frente: 110 cm. Fondo 50 cm. Canastas 12.

VITRINA METÁLICA

Plataforma en lámina para darle estabilidad total

Estructura cabinada en tubo cuadrado y lámina.

2 entrepaños graduables en vidrio de 5 mm.

Vidriería externa de 4 mm.

Puertas en vidrio sobre balinera metálica y carrilera plástica de fácil desplazamiento.

Terminado en formica brillante y/o acero inoxidable con bocel de aluminio.

Practica bodega en el fondo del mostrador.

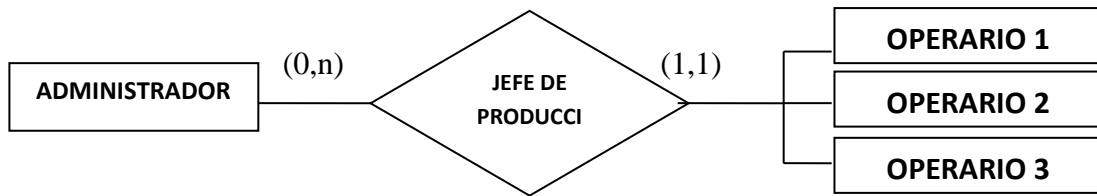
Dimensiones: 1.50 cms * 90 cms * 2.10 cms

Figura No. 10: Vitrina metálica



Fuente. La presente Investigación – Año 2014

Gráfica No. 14: Diagramas relacionales de los cargos del área de producción



Fuente. La presente investigación

El anterior diagrama dependerá de la optimización de los costos de producción y una flexibilización de los procesos que permita hacer frente a un entorno cambiante. Por ello la distribución de las diferentes actividades del proceso productivo en el área cobra más importancia.

El beneficio no solo es económico. Una distribución ajustada contempla entre sus criterios el bienestar, las condiciones laborales y la salud de los trabajadores. Además la disminución de los costos productivos suele deberse a un menor consumo de energía en procesos de mantenimiento y acopio de materiales, lo que supone un menor costo medioambiental.

En general, la minimización de la distancia a recorrer por el flujo de materiales entre actividades se considera como criterio fundamental.

5.3.3 Planteamiento y Formulación del Problema a solucionar

5.3.3.1 Planteamiento del Problema

La Panadería de la Fundación Obra Social El Carmen, tiene como fin el mejoramiento de

sus operaciones en los procesos contables, por tal motivo en el área financiera, la estructura contable es manejada por el contador, donde la principal función que ejerce en la empresa (casi que exclusiva) es la que corresponde al aspecto tributario, sin tener en cuenta un análisis de resultados, lo que conlleva a una ausencia de información contable para la toma de decisiones por parte de los propietarios y el diseño de políticas de producción, inversión y financiación que le permitan un desarrollo sostenible, lo que hace que en muchas ocasiones la empresa no cuente con los debidos recursos económicos para su funcionamiento, teniendo en cuenta que estos son utilizados de acuerdo con las necesidades del momento.

Se actúa de acuerdo con la disposición de efectivo, lo cual provoca que la empresa llegue a tener momentos críticos por falta de liquidez y por no planificar las compras, ventas y gastos o no contar con un presupuesto, llevando a la incapacidad de afrontar las obligaciones y los cambios en el mercado.

5.3.3.2 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar el manejo de la información contable para potencializar el proceso productivo y tomar decisiones adecuadas?

5.3.4 Propuesta de Solución

De acuerdo con lo anterior, la propuesta de solución al problema detectado radica fundamentalmente en el proceso de capacitación que se debe brindar al personal que labora en el área de panadería y pastelería de la Obra Social El Carmen, para que tengan un conocimiento sobre el tratamiento que se debe dar a la información del área, la cual en un momento determinado refiere cifras que se traducen en dinero, y que a su vez, orienta el proceso de toma de decisiones.

Lo anterior implica el diseño de un modelo para el registro de la información contable, lo que se constituye en un aporte esencial para la Panadería y pastelería de la Fundación Social El Carmen, pues de éste modo se les facilitaría la resolución de problemas de carácter financiero que se presenten dentro de ésta área, y puedan cumplir sin inconvenientes las metas fijadas y las actividades relacionadas con producción, comercialización y mercadeo.

Sistemas de Información:

Un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir la información para apoyar la toma de decisiones y el control en una empresa.

Los sistemas de información pueden también ayudar a los administradores y al personal a analizar problemas, visualizar cuestiones complejas y crear nuevos productos.

“Es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común”¹. Es por este motivo que la empresa debe tener un departamento de contabilidad donde abarquen cuentas por pagar, cuentas por cobrar, facturación, auditoria, entre otras.

Modelo de un Sistema:

Un sistema contable y Financiero sigue un modelo básico y bien diseñado, ofrece control, compatibilidad y flexibilidad.

Control: Un buen sistema de contabilidad le da a la administración control sobre las operaciones de la empresa. Los controles internos son los métodos y procedimientos que usa un negocio para autorizar las operaciones, proteger sus activos y asegurar la exactitud de sus registros contables.

Compatibilidad: Un sistema de información cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.

¹ JAMES A., Senn. Análisis y Diseño de Sistemas de Información. McGraw-Hill. Tercera Edición: 2002, p.19.

Flexibilidad: Capacidad de reacción y adaptación de las empresas a las condiciones que se dan en cada momento en el mercado.

Necesidad del Sistema:

Para toda empresa es necesario tener un Sistema de Información Contable que le permita analizar, planificar y controlar de manera eficaz las actividades económicas y financieras, y así tomar las decisiones más adecuadas para el logro de los objetivos planteados según su situación actual. Además la empresa debe adecuarse a nuevas tecnologías que le permitan tener una visión más amplia dentro del mercado en que se desenvuelve.

El sistema de información contable debe servir fundamentalmente para:

- Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entes, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el período.
- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.

- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica de un ente represente para la comunidad.

Elementos De Un Sistema De Información

- Información: entendida como la materia prima para tomar decisiones acertadas minimizando riesgos
- Equipos informáticos: Abarca el hardware donde se instala y soporta el sistema de contabilidad.
- Talento humano: Son el principal elemento, pues son los encargados de operar el sistema así como analizar las operaciones contables.
- Metodología y técnicas: Se refiere a la forma como se adelanta el proceso de recolección de datos, se consolida, emite y analiza la información.

El sistema de información, mediante el uso de la tecnología es el impulsor que permite tomar decisiones de forma anticipadas.

La tecnología no es más que las herramientas que son concebidas para retener, distribuir y manipular la información.

Por ello, cuando se habla de sistema de información contable, lo encontramos unido indisolublemente a la tecnología.

Cualidades de la Información Contable: Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, la información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable.

- La información es comprensible cuando es clara y fácil de entender.
- La información es útil cuando es pertinente y confiable.
- La información es pertinente cuando posee valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
- La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.
- La información es comparable cuando ha sido preparada sobre bases uniformes”²

Características Del Sistema

- Se mejora de forma elevada la velocidad con la que se obtiene la información contable.
- Los distintos balances y estados de las cuentas se obtienen de forma inmediata.
- Permite la vinculación con otros elementos para transmitir la información, como es el caso del uso de Internet como soporte de intercambio.

² Plan Único De Cuentas. Legis Editores S.A. Bogotá D.C.: 2012, p.41.

- La información contable se divide por distintos módulos que facilitan su trabajo, Ej. Clientes y proveedores, cuentas por cobrar, control de inventarios, etc.”³.

Procedimiento Para Instalar El Sistema

- Tener conocimiento de la empresa (por medio de entrevistas, visitas, etc.)
- Preparar una lista de chequeo.
- Elaborar informes.
- Preparar Catálogo de Cuentas y Manual de Procedimiento
- Diseñar formularios para todas las operaciones.
- Diseñar reportes
- Preparar los libros. Balance inicial

Lista de Chequeo. Es un formulario que posee todos los datos de la empresa relativos ha: su razón social, número identificación tributaria (NIT), ubicación física, actividad comercial/industrial, tamaño y cantidad de empleados, equipos utilizados, capital invertido, datos generales, etc. Es suministrada por la persona que va a instalar el sistema de contabilidad.

Informes. Expresan la situación de la empresa. Estos están integrados por:

- El Balance General
- Estado de G y P

³Sistemas de información contable. 2009. (s.f). [en línea]. Disponible en internet en; http://es.over-blog.com/Sistemas_de_informacion_contable_caracteristicas-1228321767-art163526.html (con acceso 15-03-2014)

También pueden existir informes adicionales a criterio de la gerencia como son:

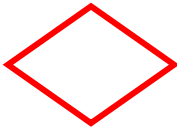
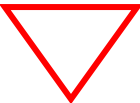


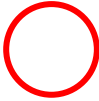
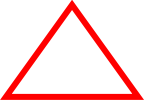
- Estado de Costo Estimado
- Estadística de venta, etc.


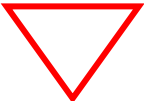

La gerencia los utiliza para evaluar su actuación y determinar su posición financiera cada mes. Presentan cifras mensuales y acumuladas durante un ejercicio.

Cualidades

- Presenta propuestas para el buen funcionamiento de la empresa.
 - Contiene los parámetros de una buena comunicación: claridad, coherencia, estratificación, etc.
-
- FLUJOGRAMAS DE OPERACIONES CONTABLES Y LOGISTICAS DE LA PANADERÍA Y PASTELERÍA OBRA SOCIAL EL CARMEN


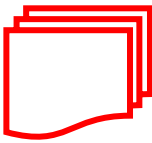
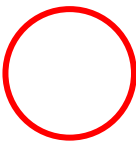
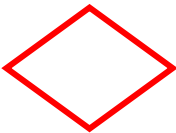
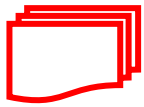
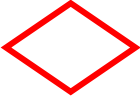
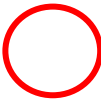
Flujograma 1. Proceso operación en compras panadería y pastelería Obra Social El Carmen.

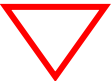
| ORDEN | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION | DETALLE |
|-------|---|----------------------------|--|
| 1 |  | INICIAR SOLICITUD | El Gerente inicia la orden de compra la cual contiene cantidad, y referencia de productos a comprar. |
| 2 |  | APROBACION DE LA SOLICITUD | El Gerente evalúa la orden de compra y decide si esta se aprueba para dar paso al proceso de cotización, de lo contrario el proceso termina. |
| 3 |  | ANULACION | Si el Gerente aprueba la orden de compra esta se anula. |
| 4 |  | ARCHIVO | Si la orden de compra es anulada esta se traslada a las AZ de archivo. |
| 5 |  | SOLICITUD DE COTIZACION | El Gerente envía solicitud de cotización a proveedor y almacenista. |
| 6 |  | EVALUACIÓN DE COTIZACIÓN | El proveedor remite la cotización para que sea evaluada por el gerente de la empresa. |
| 7 |  | INICIO SOLICITUD | Una vez se acepta la cotización se procede a realizar la solicitud de compra de mercancía con el respectivo proveedor. |
| 8 |  | ORDEN DE COMPRA | Se envía la orden de compra al encargado de almacén |
| 9 |  | ARCHIVO | La orden de compra se archiva en la respectiva AZ. |
| 10 |  | ORDEN DE COMPRA | Se envía la orden de compra al proveedor. |
| 11 |  | | Se realiza un anticipo del |

| | | | |
|----|---|--------------------------------------|---|
| | | ANTICIPO | 50% del valor total de la compra, asegurando el despacho de la mercancía hacia la empresa. |
| 12 |  | RECEPCIÓN DE MERCANCÍAS E INSPECCIÓN | Se recepciona la mercancía y se realiza el proceso de inspección se verifican con la orden de compra. |
| 13 |  | CONSIGNACION DEL SALDO | Si las mercancías cumplen todas las condiciones se envía el saldo del valor de la compra. |
| 14 |  | ALMACENAMIENTO | Los productos son almacenados en la respectiva área. |

Fuente. La presente investigación – Año 2014



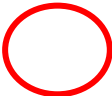
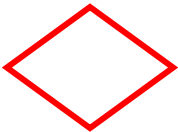

Flujograma 2. Proceso operación en ventas a crédito panadería y pastelería Obra Social El Carmen.

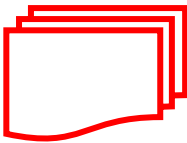
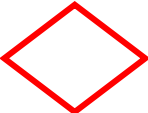
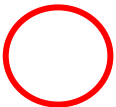

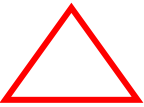
| ORDEN | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION | DETALLE |
|-------|---|----------------------|---|
| 1 |  | COTIZACIÓN. | Se cotiza o se envía la cotización de los productos indicando características y precio. |
| 2 |  | ACEPTACIÓN | El cliente decide cuál de las cotizaciones es más favorable a sus necesidades; si da por aceptada la cotización de la empresa, se hace requisición a bodega, de lo contrario, se da aviso al Gerente para que este determine si es pertinente hacer un descuento. |
| 3 |  | ESTUDIO DE DESCUENTO | En el caso de que el cliente no apruebe la cotización es responsabilidad del gerente determinar si es factible realizar un descuento a la cotización anterior. |
| 4 |  | ACEPTACION | El gerente aprueba o no el descuento que se va a realizar sobre la cotización inicial, si es afirmativa se envía la nueva cotización, de lo contrario se da por terminado el proceso. |
| 5 |  | SOLICITUD A BODEGA | Se solicita a la bodega el despacho de la mercancía, mediante un documento proforma. |
| 6 |  | NEGOCIACIÓN. | Toda vez que el cliente haya aceptado las condiciones de venta, se procede a dar un mes para la cancelación. |
| 7 |  | INFORME DE CRÉDITO. | Se traslada a contabilidad la obligación y se entrega una copia al cliente, con el fin de que haya un doble control sobre la cuenta. |

| | | | |
|---|---|-------------------------------|---|
| 8 |  | INGRESO A CUENTAS POR COBRAR. | El ingreso a las cuentas por cobrar, permite que haya un control. |
|---|---|-------------------------------|---|

Fuente. La presente investigación – Año 2014


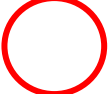
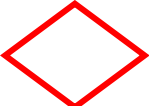
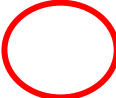
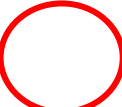

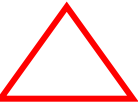
Flujograma 3. Proceso operación en ventas de contado panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| ORDEN | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION | DETALLE |
|-------|---|----------------------|---|
| 1 |  | COTIZACIÓN. | Se envía la cotización de los productos indicando características y precio. |
| 2 |  | ACEPTACIÓN. | El cliente decide cuál de las cotizaciones es más favorable a sus necesidades; si da por aceptada la cotización de la empresa, se hace requisición a bodega. |
| 3 |  | ESTUDIO DE DESCUENTO | En el caso de que el cliente no apruebe la cotización es responsabilidad del gerente determinar si es factible realizar un descuento a la cotización anterior. |
| 4 |  | ACEPTACION | El gerente aprueba o no el descuento que se va a realizar sobre la cotización inicial, si es afirmativa se envía la nueva cotización, de lo contrario se da por terminado el proceso. |
| 5 |  | SOLICITUD A BODEGA | Se solicita a la bodega el despacho de la mercancía, mediante un documento proforma que la entidad ha establecido. |

| | | | |
|----|--|---|--|
| 6 |  | SOLICITUD DE ENVIÓ | Se realiza la requisición por parte del solicitante, que en este caso es el gerente |
| 7 |  | NEGOCIACIÓN. | Toda vez que el cliente haya aceptado las condiciones de venta, se procede a hacer la negociación. |
| 8 |  | DESCARGUE DE MATERIALES Y EMISIÓN DE FACTURA. | Una vez se haya determinado la cantidad y calidad de los productos, se descargan del sistema y se procede a emitir la factura. |
| 9 |  | FACTURA | Es obligatorio emitir factura con todas las disposiciones legales que se requieren |
| 10 |  | ARCHIVO. | La segunda original de la factura debe ser conservada por la empresa. |


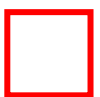

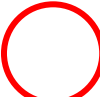
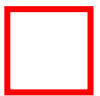
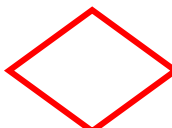

Fuente. La presente investigación – Año 2014

Flujograma 4. Proceso despacho de productos panadería y pastelería Obra Social El Carmen.

| ORDEN | SIMBOLOGIA | DESCRIPCIÓN | DETALLE |
|-------|---|------------------------|--|
| 1 |  | FACTURA Y AUTORIZACION | Contabilidad envía la factura y la autorización para realizar el respectivo despacho de los productos. |
| 2 |  | FORMATO DE REGISTRO | El vendedor recibe la factura con la respectiva autorización para que se diligencie el formato de registro del producto que será despachado. |
| 3 |  | FIRMA Y APRUEBA | El Gerente firma y aprueba el despacho. |
| 4 |  | ENTREGA | Los productos se entregan a ventas para que sean entregados |
| 5 |  | ENTREGA CLIENTE | Ventas se dirige hacia el cliente para realizar la respectiva entrega del material. |
| 6 |  | REMISION | Vendedor emite copia de remisión firmada de aceptado por el cliente. |
| 7 |  | ARCHIVO | Contabilidad archiva remisión y factura |

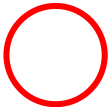
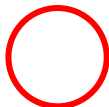

Fuente. La presente investigación – Año 2014

Flujograma 5. Proceso operación en inventarios panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| ORDEN | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION | DETALLE |
|-------|---|----------------------------------|--|
| 1 |  | ENVÍO DE SOLICITUD | El gerente envía una solicitud de conteo de inventario a ventas y almacén |
| 2 |  | CONTEO FÍSICO. | Los vendedores y almacén realizan el primer conteo físico de los materiales. |
| 3 |  | ADJUNTAR SOPORTES | Los vendedores adjuntan las hojas de gasto al conteo físico como soporte de la utilización de la mercancía. |
| 4 |  | DESCARGAR INFORMACIÓN AL SISTEMA | El gerente descarga al sistema los informes del primer conteo físico junto con sus hojas de gasto. |
| 5 |  | COMPARACION | El gerente hace una comparación del informe presentado por los vendedores con las existencias en el sistema. |
| 6 |  | TOMA DE DECISIONES | Si se presentan novedades en la comparación realizada entre el informe y la existencias de mercancías. |
| 7 |  | ARCHIVO | Archivo documentos soporte del inventario |


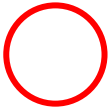
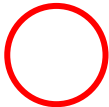


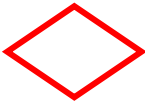
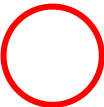

Fuente. La presente investigación – Año 2014

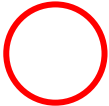
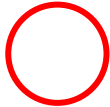

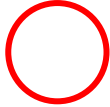
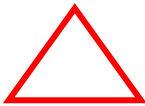
Flujograma 6. Proceso de nómina panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| ORDEN | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION | DETALLE |
|-------|---|--------------------|--|
| 1 |  | RECEPCION | Recepción de documentos tales como control de asistencia, seguridad social, aportes parafiscales, licencias e incapacidades. |
| 2 |  | NOMINA | Contabilidad realiza la nómina con base en los documentos recepcionados. |
| 3 |  | LIQUIDACION | Contabilidad revisa la nómina. |
| 4 |  | TOMA DE DECISIONES | Se determina si la nómina se elaboró de forma correcta. |
| 5 |  | APROBACION | Contabilidad aprueba la liquidación de nómina. |
| 6 |  | DOCUMENTOS DE PAGO | Se adjuntan los documentos soportes para el pago como son la nómina, cheque, comprobante de pago. |
| 7 |  | ARCHIVO | Se archiva la contabilización de la nómina. |

Fuente. La presente investigación – Año 2014

Flujograma 7. Proceso operación en contabilización panadería y pastelería Obra Social El Carmen.

| ORDEN | SIMBOLOGIA | DESCRIPCION | DETALLE |
|-------|---|--|--|
| 1 |  | DOCUMENTOS FUENTE | Recepción de documentos, tales como facturas, comprobantes de egreso, nómina, conciliaciones bancarias, consignaciones. |
| 2 |  | CLASIFICACIÓN DE INFORMACION | Auxiliar contable clasifica los documentos. |
| 3 |  | CODIFICA SOPORTES ASIENTOS CONTABLES EN BORRADOR | Auxiliar contable realiza los respectivos registros contables. |
| 4 |  | COMPROBANTE DE CONTABILIDAD | El Auxiliar contable con los registros realizados procede a efectuar el comprobante de contabilidad. |
| 5 |  | REVISA COMPROBANTE | Contador confronta el comprobante con los respectivos registros contables, para establecer posibles diferencias. |
| 6 |  | TOMA DE DECISIONES | El contador confronta si el comprobante de contabilidad está conforme a los registros contables. |
| 7 |  | FIRMA DE COMPROBANTE | Si el comprobante es correcto el contador prosigue a firmarlo. |
| 8 |  | CORRECCION | Si el comprobante no es correcto, el auxiliar contable procederá a corregir los asientos contables de acuerdo con la información |

| | | | |
|----|---|---|--|
| | | | recopilada. |
| 9 |  | REGISTRO EN LIBROS AUXILIARES | Una vez el comprobante este firmado, el auxiliar contable procede a realizar el registro en los respectivos libros auxiliares. |
| 10 |  | CRUZA SALDOS AUXILIARES Y CUENTA DE CONTROL | El auxiliar contable realiza el cruce de los saldos de libros auxiliares con los saldos de las cuentas de control del libro mayor. |
| 11 |  | COMPROBANTE DE CONTABILIDAD | El auxiliar contable realiza el comprobante de diario de contabilidad. |
| 12 |  | REGISTRO EN LIBROS MAYORES | El contador realiza el registro respectivo en los libros mayores. |
| 13 |  | ARCHIVO | El comprobante de contabilidad se archiva en la respectiva carpeta. |

Fuente. La presente investigación – Año 2014

Diagrama de Flujo del Proceso Contable

El flujograma muestra el ciclo contable que se debe desarrollar en la empresa.

Consiste en un trabajo de análisis y clasificación de la información que debe desarrollar la auxiliar de contabilidad para luego genera los comprobantes de contabilidad, que son entregados al contador; éste revisa los informes, si hay algún error devuelve los informes para que sean revisados nuevamente y corrijan los comprobantes, pero si la información está correcta el contador firma los comprobantes diarios, los envía al auxiliar para que este los registre en los libros auxiliares de contabilidad, éste a su vez es el encargado de hacer el cruce de los saldos auxiliares y las cuentas de control, para luego realizar los comprobante diarios de contabilidad, luego todo esto es ingresado al libro columnario, enviado al archivo, si todo este período finaliza con normalidad y toda la información es correcta, se envía nuevamente al auxiliar para que totalice los movimientos mensuales del libro diario, de esta manera se puedan elaborar los balances y el libro mayor, y a la vez se emitan los comprobantes de ajustes correspondientes, para que luego el auxiliar de contabilidad realice los comprobantes de cierre del período, y de ésta manera queden listos los estados financieros correspondientes del período.

5.3.5 PLAN DE ACCION

Cuadro No. 11: Plan de acción zona de operación panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| ESTRATEGIAS | META | POLÍTICA | CRONOGRAMA | ASIGNACIÓN DE RECURSOS/ RESPONSABLE | PRESUPUESTO | INDICADOR DE MEDICION | RESULTADO ESPERADO |
|--|---|---|------------|--|--|--|--|
| Estructurar el departamento contable | -Recepcionar hojas de vida -Contratar un contador por prestación de servicios apoyado por la secretaria de la empresa quien se desempeña también como auxiliar contable. | Encontrar un apoyo en la generación de informes financieros, análisis financiero y NIIF para la empresa | 15 días | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador Contador | Inversión Inicial \$500.000 Honorarios mensuales Contador \$600.000 | Departamento contable en funcionamiento | Se pretende estructurar el departamento contable según requerimientos de la empresa |
| Observar los estándares financieros aplicables a la empresa panadería y pastelería Obra Social El Carmen de acuerdo con el | -Inducción acerca de la normas internacionales -Socialización de los estándares y las secciones que posiblemente la empresa podría adoptar. | Conocimiento de las NIIF. | 30 días | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Contador Jefe de producción | Capacitación NIIF Contador Auxiliar Contable \$1.000.000 | Informes bajo norma colombiana (Decreto 2649 de 1993) Informes bajo NIIF (Ley 1314 de | Se analiza los estándares financieros aplicables a la empresa panadería y pastelería Obra Social El Carmen de acuerdo con el |

| | | | | | | | |
|--|--|--|---------|---|-----------|---|---|
| objeto social de la empresa y las características especiales de la organización. | | | | | | 2009) | objeto social de la empresa y las características especiales de la organización. |
| Apertura de contabilidad y de libros contables | Reunión con los administradores con el fin de determinar siguientes proceso: -Registros contables -inventarios -soportes contables -libros contables -estados financieros | Lograr identificar, medir y comunicar información económica que permita la toma de decisiones | 15 días | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Contador Secretaria- Auxiliar Contable | \$500.000 | Generación de la Contabilidad de la empresa | Se da apertura de contabilidad y de libros contables depurados |
| Estructurar manual de procesos contables políticas contables por adoptar en la empresa | Establecer los rubros contables de la empresa. Adaptar las políticas contables aplicables en la empresa Fundación Social El Carmen | Implementar procesos contables que faciliten el control o información financiera en la empresa | 30 días | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Contador | \$100.000 | Manual de procesos contables | Se estructura manual de proceso contables y políticas contables por adoptar en la empresa |

| | | | | | | | |
|----------------------------|---|--|---------|---|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Diseñar un modelo contable | Reunión con los administrador y el contador | Mejorar la presentación de la información financiera | 30 días | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Contador | Producto de las actividades previas. | Modelo contable en marcha | Se diseña un modelo contable |
|----------------------------|---|--|---------|---|--------------------------------------|---------------------------|------------------------------|

Fuente. La presente Investigación – Año 2014

5.4 Área de Procesos de Relación con los Clientes

5.4.1 Objeto de Estudio

Corresponde a la zona de transferencia, en la cual se estudian las herramientas técnicas utilizadas por la empresa para permanecer vigente en el mercado.

5.4.2 Diagnóstico

De la observación directa y visitas de campo efectuadas, se logró establecer que la empresa cuenta con un local de ventas en donde exhibe y vende sus productos, sin embargo, la vendedora no cuenta con la capacitación debida para atender a los clientes y dar a conocer el producto a la comunidad. Además, los productos no se exhiben ni se ofrecen adecuadamente y no se cuenta con un catálogo de productos, a pesar de que la empresa ofrece el servicio de cafetería.

Cuadro No. 12: Evaluación del área comercial de la panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| | Buena | % | Regular | % | Mala | % | Deficiente | % |
|---|-------|----|---------|----|------|----|------------|------|
| La empresa invierte en publicidad para dar a conocer su imagen ante los clientes. | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 100% |
| La organización realiza estrategias de promoción para sus | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 | 100% |

| | | | | | | | |
|---|---|-----|---|-----|---|----|------|
| productos. | | | | | | | |
| Se promueve la creación de nuevos productos | 3 | 43% | 4 | 57% | 0 | 0% | 0 |
| Se conocen los principales competidores | 6 | 86% | 1 | 14% | 0 | 0% | 0 |
| La empresa participa en muestras empresariales, ferias o exhibiciones | 0 | 0% | 0 | 0% | 0 | 0% | 7 |
| | | | | | | | 100% |

Fuente. La presente investigación - Año 2014

En la panadería y cafetería Obra Social El Carmen se conoce a los principales competidores en un 86%, es importante para saber cómo afrontarlos y estar atento a las estrategias que ellos utilicen, además, estar a la expectativa de los continuos cambios que hagan a los productos.

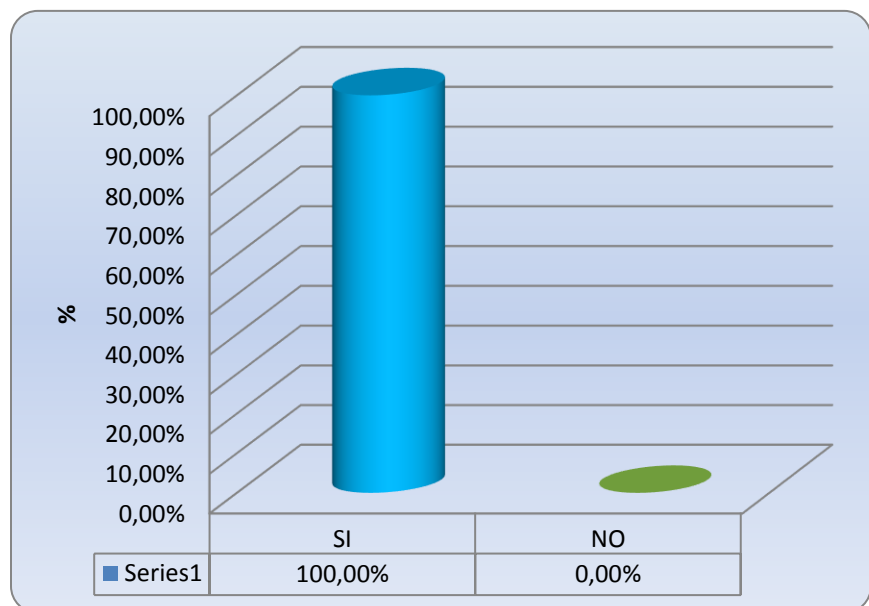
El personal afirma que los siguientes aspectos se consideran deficientes: la empresa no invierte en publicidad en un 100%, no se realizan estrategias para la promoción de los productos en un 100%, la creación e innovación de nuevos productos no es de gran importancia para la panadería y cafetería Obra Social El Carmen, se rigen simplemente por la producción de los mismos, no participa en muestras empresariales, ferias, exhibiciones en un 100%, se menciona que la empresa hace caso omiso de este tipo de eventos y demás programas. Por lo anterior, la empresa debería aprovechar estos espacios y eventos para dar a conocer sus productos y de esta manera lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

La organización es débil en el proceso comercial, puesto que no invierte en mercadeo, no se realizan muestras empresariales, ferias y no se promueve la producción de nuevos productos; esto representa una debilidad porque este proceso lleva la definición y satisfacción de las necesidades y requerimientos del cliente, y el cierre de la venta que se constituye en la negociación exitosa.

Otros resultados alcanzados producto de la investigación son:

Piensa usted que la panadería y cafetería Fundación Obra Social El Carmen garantiza un nivel adecuado de satisfacción con los productos que ofrece a sus clientes externos.

Gráfica No. 15: Satisfacción de los clientes

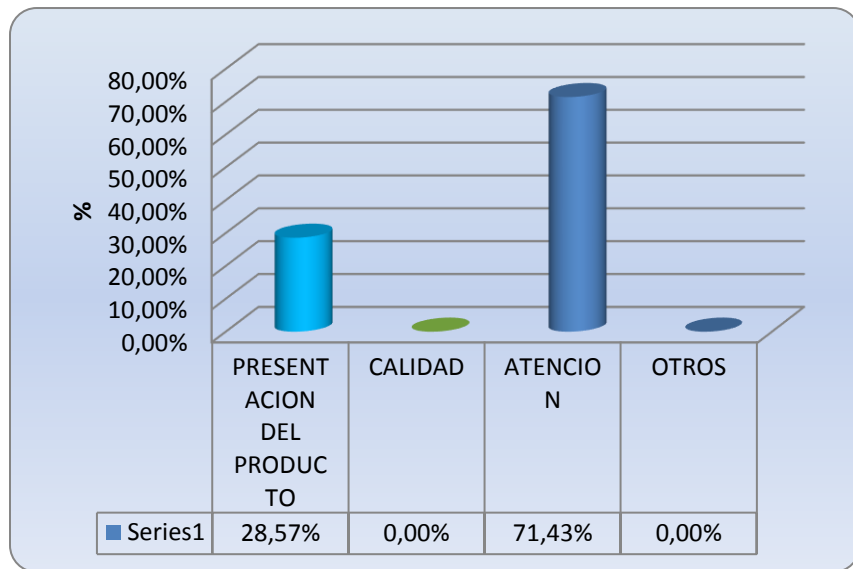


Fuente. La presente investigación - Año 2014

Según las respuestas de los empleados, el 100% afirma que los productos que ofrece panadería y cafetería Fundación Obra Social El Carmen dan a los clientes un buen nivel de satisfacción, lo que hace que estos recomienden el producto y sean más las personas que visiten la panadería, generándole mayor reconocimiento y aceptación en el mercado.

Qué aspectos debería mejorar la panadería y cafetería Fundación Obra Social El Carmen para lograr un mayor flujo de clientes.

Gráfica No. 16: Aspectos a mejorar en ventas



Fuente. La presente investigación - Año 2014

El 78% de empleados afirma que lo que la panadería y cafetería Fundación Obra Social El Carmen debe mejorar, es la atención al cliente, aceptando que en ocasiones ésta no es la mejor, lo que genera pérdida de los compradores y mala imagen de la panadería.

5.4.3 Planteamiento y Formulación del Problema a solucionar

5.4.3.1 Planteamiento del Problema

Pese al reconocimiento que tiene la panadería en el mercado, no ha podido consolidarse como una empresa líder del sector, por cuanto no cuenta con políticas claras para su expansión y fortalecimiento de la relación con sus clientes. Los productos que ofrece la panadería son de buena calidad, pero aún no se ha podido establecer una estrategia efectiva de colocación de los mismos en el mercado, lo que implica pérdida de oportunidades para el crecimiento de la entidad.

Son varias las necesidades a nivel de mercadeo que presenta la empresa, comenzando por la escasa o nula capacitación que recibe el personal a cargo, lo que conlleva la prestación de un servicio poco eficiente y que deja pocas posibilidades para crear una relación redituable con los clientes.

5.4.3.2 Formulación del Problema

¿La falta de aplicación de estrategias comerciales y herramientas de mercadeo en qué medida afectan el posicionamiento y crecimiento de la empresa en el mercado local?

5.4.4 Propuesta De Solución

La propuesta se enfoca en 5 aspectos:

- Definir canales de distribución y alianzas estratégicas para la empresa
- Contratación de medios masivo de comunicación y publicitarios para dar a conocer la panadería
- Capacitación al personal en atención al cliente
- Diseño de un catálogo de productos
- Adquisición de equipos para el área comercial

En relación con los canales de venta debe mencionarse que una relación se construye y se sustenta a largo plazo, y el objetivo de la organización es “fidelizar” a sus clientes, y el de los clientes, obtener los mayores beneficios y servicios posibles de parte de la organización.

Desde el punto de vista del CUSTOMER RELATION SHIP (Administración basada en relación con los clientes) CRM, enfocar las estrategias de una organización en el “Cliente”, requiere considerar diferentes tipos de relaciones.

Esta relación existe cuando: Un cliente compra un producto o servicio de la organización.-

La relación más básica es aquella en el que un cliente posee o usa productos y servicios de la compañía. Algunas organizaciones encuentran difícil identificar exactamente quienes

son los dueños de los productos que proveen, mientras que otras no pueden determinar el número de productos que posee un cliente en particular.

Las organizaciones asignan a un empleado o agente para que administre la relación con el cliente.- Proporciona la disponibilidad de contar con un gerente de la relación dentro de la organización para que sea el quien coordine la mayor parte de las interacciones con el cliente.⁴

La panadería y cafetería Fundación Obra Social El Carmen debe basar su relación con los clientes teniendo en cuenta:

Mercado: Buscar prospectos y captación de nuevos clientes, empleando nuevas bases de datos.

Ventas: apertura de nuevos mercados, generación de propuestas, nuevos directores de contacto.

Comercio electrónico: utilizar esta herramienta como proceso de ventas puede realizarse de una manera más rápida, conveniente, y a un bajo costo.

⁴ Cliente. Disponible en internet en:
http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1#_ftn4 (con acceso 18-03-2014)

Servicio: Manejando un servicio de ventas por correo y emitiendo soporte con llamadas ayudaría a que la Fundación y cafetería El Carmen abra un nuevo mercado

La Administración basada en la relación con los clientes (CRM) es un concepto bastante complejo de definir y su significado puede variar para cada empresa, organización y/o persona. Sin embargo, la mayor parte de empresas y consultoras coinciden en señalar que: *“CRM es una estrategia de negocio que pretende asegurar que cada interacción con el cliente sea manejada de una manera apropiada, generando ventas de productos en todos los casos posibles, buscando obtener datos relevantes y consistentes sin importar el canal de comunicación que se haya utilizado”*⁵

Por todo esto, se debe tomar en cuenta que:

- CRM es una estrategia enfocada a lograr una mayor diferenciación en el negocio de compra y venta de productos y servicios.
- Implementar una estrategia CRM requiere cambios en la forma de pensar de la organización, esto es: cultura, procesos del negocio, tecnología, estrategias de marketing, etc.
- La información generada por el CRM debe emplearse para desarrollar estrategias de ventas y servicios, de tal modo, que sean únicas y apropiadas para cada cliente.

⁵ Servicio. Disponible en internet en:
http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1#_ftn4 (con acceso 18-03-2014)

- Las estrategias de CRM deben ser ejecutadas y evaluadas consistentemente en todos los puntos de contacto con los clientes.
- El CRM es una estrategia de negocio, no es una tecnología o un producto en sí mismo.
- El empleo de las nuevas tecnologías de la información acopladas a un CRM permite, entre otras cosas:
 - Conocer a nuestros clientes actuales y potenciales y sus posibles comportamientos.
 - Tener una única visión del cliente en la organización.
 - Ahorrar dinero, diferenciando acciones de marketing para cada segmento de mercado.
 - Conocer, a priori las probabilidades de éxito de una campaña en cada segmento.
 - Conocer el valor actual y potencial del cliente y desarrollar ventas cruzadas.
 - Gestionar y desarrollar campañas proactivas eficientes de marketing.⁶

⁶ http://www.adictosaltrabajo.com/tutoriales/tutoriales.php?pagina=crm1#_ftn4

5.4.5 PLAN DE ACCION

Cuadro No. 13: Plan de Acción zona de transferencia panadería y pastelería Obra Social El Carmen

| ESTRATEGIAS | META | POLÍTICAS | ASIGNACIÓN DE RECURSOS / RESPONSABLE | CRONOGRAMA | PRESUPUESTO | INDICADORES DE MEDICION |
|--|--|---|---|---------------------------------------|-------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la imagen de la empresa - Aumentar el nivel de participación en el mercado. - Aumento de un 5% de las ventas. - Obtener reconocimiento en el mercado regional | La panadería debe invertir en un plan publicitario con un diseño atractivo para captar más clientes de esta forma será más competitiva y a medida que crezca se recuperara la inversión. | <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar diferentes medios publicitarios para dar a conocer la empresa - Realizar campañas de sensibilización - Dar incentivos a clientes nuevos o descuentos de los productos. | <p>Humanos Financieros, materiales y tecnológicos</p> <p>Responsable: Administrador Jefe de ventas Jefe de producción</p> | <p>5 meses</p> <p>Períodicamente.</p> | \$500.000 | <p>% incremento en publicidad y ventas año 1/ % incremento en publicidad y ventas año 2</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en mejoramiento de métodos y procedimientos - Lograr eficiencia en la prestación del servicio. - Aumentar la lealtad de los clientes. - Fortalecer el sentido de pertenecía de los | Es importante hacer gestión para capacitar a los empleados ya sea con el Sena o la Cámara de Comercio para mejorar su rendimiento y motive el trabajo en | <ul style="list-style-type: none"> - Realizar charlas con los trabajadores para establecer un manual de funciones. - Construir base de datos de clientes, | <p>Humanos Financieros, materiales y tecnológicos</p> <p>Responsable: Administrador Jefe de ventas Vendedor</p> | 5 meses | \$500.000 | <p>% de satisfacción laboral y de los clientes año 1/ % de satisfacción laboral y de los clientes año 2</p> |

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---------|--------------|--|
| trabajadores. - Aumentar el número de clientes | equipo. | | interno Vendedores externos | | | |
| - Dar a conocer la marca del producto. - Mejorar el nivel de percepción del cliente | Realizar un sistema periódico de recepción de información hecho a través de encuestas, permita tener conocimiento, percepción los clientes a cerca de la calidad en la prestación de los servicios por parte de la empresa | - Identificación usuarios actuales y potenciales por medio de las alianzas estratégicas | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador Jefe de ventas Vendedor interno Vendedores externos | 3 meses | \$1.000.000 | % de satisfacción laboral y de los clientes año 1/ % de satisfacción laboral y de los clientes año 2 |
| - Mejorar la calidad del servicio. - Posicionar la empresa como líder en el mercado. | Ofrecer un portafolio amplio con servicios adicionales como; programas de Promoción y Prevención de la salud a través de alianzas estratégicas con IPS y la creatividad en las salas de velación. | - Establecer la alianza estratégica. - Firmar el convenio. | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Administrador Jefe de ventas | 6 Meses | \$1.000.000 | % de satisfacción laboral y de los clientes año 1/ % de satisfacción laboral y de los clientes año 2 |
| - Brindar al cliente en un solo lugar todos servicios | - Prestar una excelente atención al | - Ampliación y adecuación de las | Humanos Financieros, | 3 años | \$20.000.000 | % de participación |

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---------|--------------|---|
| <p>que necesita.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lograr la preferencia de los clientes | <p>cliente, que permita marcar la diferencia con otras panaderías. Enfatizar en los aspectos diferenciales de los productos de la panadería y en el valor agregado que ofrece a sus clientes.</p> | <p>instalaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Destinar un presupuesto para la adquisición | <p>materiales y tecnológicos</p> <p>Responsable: Administrador Jefe de ventas Vendedor interno Vendedores externos</p> | | | <p>en el mercado año1/ %participación en el mercado año 2</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el grado de cobertura por medio alianzas estratégicas - Asegurar la rentabilidad y el éxito de los planes y proyectos de la empresa. | <ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar la liquidez financiera para invertir en un software que permita el desarrollo de actividades internas y mejora continua en los procesos. | <ul style="list-style-type: none"> - Realización de sondeos a clientes para evaluar aspectos específicos. - Contratar asesorías en investigación de mercado. - Promocionar los servicios en eventos promocionales con las empresas de alianzas estratégicas. | <p>Humanos Financieros, materiales y tecnológicos</p> <p>Responsable: Administrador Jefe de ventas Jefe de producción</p> | 5 meses | \$15.000.000 | <p>% optimización de la calidad del servicio año 1/ % optimización de la calidad del servicio año 2</p> |

| | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|--|---------|--------------|-----------------------------------|
| Adquirir equipos para el área de ventas | Fortalecer el área comercial | Velar por el buen uso de los equipos a cargo | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Vitrinas Estantes Calculadoras Responsable: Administrador Jefe de ventas | 6 meses | \$10.000.000 | Incrementar el volumen de ventas. |
| Diseño de un catálogo de productos y servicios | Contar con un instrumento de mercadeo | Promover el uso del catálogo | Humanos Financieros, materiales y tecnológicos Responsable: Jefe de ventas Vendedor interno Vendedores Externos | 6 meses | \$ 500.000 | Incrementar el volumen de ventas. |

Fuente. La presente investigación - Año 2014

CONCLUSIONES

- Se analizaron los procesos administrativos, de operación y gestión de la empresa formulando planes de acción estratégicos encaminados al mejoramiento de los procesos y operaciones de la empresa.
- Se estableció la necesidad de contar con un departamento contable que gestione la información adecuadamente y permita mejorar los resultados en todas las áreas de la empresa para potencializar el proceso productivo.
- La panadería y pastelería Obra Social El Carmen es una empresa que aunque lleva mucho tiempo en el mercado no se ha logrado posicionar de manera satisfactoria, por lo que se definió una serie de herramientas para fortalecer el área comercial de la empresa entre las cuales se encuentran la capacitación del personal y el equipamiento del área como condiciones básicas.
- El manejo administrativo que ha tenido la panadería le ha permitido mantenerse en el mercado, pero carece de muchos factores que le permitan el mejoramiento continuo de los procesos.
- El conocimiento que tiene la panadería de su entorno se basa principalmente en la competencia, mas no existe un verdadero interés en estudiar las posibles oportunidades por aprovechar en el mercado.

- Las condiciones de atención al cliente no son las adecuadas lo que ocasiona la pérdida de estos sin que se tomen las medidas correctivas.

RECOMENDACIONES

Después de la recolección de información y de su respectivo análisis, cabe agradecer el inmenso apoyo de mi asesor, como también la infinita colaboración de la empresa Panadería y pastelería Obra Social El Carmen, para poder lograr que este proyecto se cumpliera a cabalidad, y con la experticia que nos respalda formulamos las siguientes recomendaciones:

- Realizar las actividades puestas en consideración en cada uno de los planes de acción propuestos para la zona de gestión, operación y transferencia.
- Hacer un análisis de los precios en cuanto a los costos incurridos en la producción de los productos panaderos y pasteleros para reajustar los precios de tal forma que sean competitivos en el mercado del sector panadero. Para esto se deberá acudir a la información que reporte el departamento de contabilidad.
- Realizar capacitación constante acerca de las normas internacionales y la formulación y aplicación de políticas que permitan reflejar la realidad de la empresa en la información contable y financiera que se genere. Además es necesario verificar la pertinencia del software contable que se pretenda adquirir.

- Implementar actividades que permitan consolidar la cultura organizacional de la empresa para generar un clima laboral favorable que repercuta en alto rendimiento laboral.
- Realizar actividades de reconocimiento por el desempeño del talento humano y capacitaciones periódicas en atención al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (2001). *Administración – Proceso Administrativo*. Colombia: Editorial McGraw Hill. Tercera Edición.

Domínguez Doncel, A. & Muñoz Vera, G. (2008). *Métricas del Marketing*. Editorial Alfaomega. Segunda edición.

García, O. L. (2006). *Administración financiera*. Madrid: McGraw Hill. Segunda edición.

Koontz, H. y Weihrich, H. (2007). *Elementos de la administración. Un enfoque internacional*. Séptima edición.

Kotler, P. (2008). *Principios de Marketing*. 12 edición.

Kotler, P. (2008). *Kotler En Mercadeo*, Free Press.

Morales Castro, A. y Morales Castro, J. A. (2008). *Principio de finanzas. Editorial trillas*. Primera edición.

Whitley, R. G. & Hessian, D. G. (2009). *La Integración Cliente – Empresa*.

CIBERGRAFIA

Economía Del Municipio De Pasto. Disponible en internet en:

http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto. (con acceso 29-10-2014).

Estados Financieros. Disponible en internet en: <http://puc.com.co/normatividad/decreto-2649-1993/estados-financieros> (con acceso 29-10-2014).

Decreto 1944 De 1996. Disponible en internet en:

[http://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=486:decreto-1944-octubre-281996&catid=96:decretos alimentos&Itemid=2139](http://www.invima.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=486:decreto-1944-octubre-281996&catid=96:decretos_alimentos&Itemid=2139). (con acceso 29-10-2014).

Decreto N° 4444 de 2005. Disponible en internet en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=18350>. (con acceso 29-10-2014).

Decreto 2649 de 1993. Disponible en internet en: <http://puc.com.co/normatividad/decreto-2649-1993>. (con acceso 29-10-2014).

Decreto 2650 de 1993. Disponible en internet en:

<http://incp.org.co/Site/2012/legislativa/2650.pdf>. (con acceso 29-10-2014).

Decreto 2706 de 2012. Disponible en internet en:

<http://actualicese.com/normatividad/2012/12/27/decreto-2706-de-27-12-2012/>.

Diagnóstico Administrativo: Disponible en internet en:

proadministrativos.bligoo.com.co/tag/diagnostico. (con acceso 29-10-2014).

Diagnóstico Contable: Disponible en internet en:

http://www.asset.soup.io/asset/2042/9817_2ef5.pdf. (con acceso 29-10-2014).

Diseño Organizacional. Disponible en internet en: <http://misapunteslaura.blogspot.com//.co> (con acceso 29-10-2014).

Flujos De Caja. Disponible en internet en: www.elblogsalmon.com/.../el-flujo-de-caja-y-su-importancia-en-la-toma- (con acceso 29-10-2014).

Historia De San Juan De Pasto. Disponible en internet en:

http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto. (con acceso 29-10-2014).

ISO 2200. Disponible en internet en:

<http://www.itp.gob.pe/normatividad/demos/doc/Normas%20Internacionales/Union%20Europea/ISO/ISO22000SistemaGestiSeguridadAlimentaria.pdf>. (con acceso 29-10-2014).

Matriz Dofa. Disponible en internet en:

<http://teoriageneraldesistemas.com/blogspot.com/p/analisis-dofa.html> (con acceso 29-10-2014).

Matriz Mefe. Disponible en internet en: [http:// www.sistes.upiis.ipn.mx//polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/PlaneacionyControlEstrategioLicEnriqueLopezBerzuna/UMD/Unidad%20IV/43.htm](http://www.sistes.upiis.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/PlaneacionyControlEstrategioLicEnriqueLopezBerzuna/UMD/Unidad%20IV/43.htm) (con acceso 29-10-2014).

Ministerio De Salud Invima. Disponible en internet en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3337>. (con acceso 29-10-2014).

Municipio De Pasto. Disponible en internet en: <http://www.pasto.gov.co>. (con acceso 29-10-2014).

NIIF. Disponible en internet en: www.actualicese.com/normatividad/2009/07/13/ley-1314-de-13-07-2009/. (con acceso 29-10-2014).

LEY 550 DE 1999. Disponible en internet en :

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=6164>. (con acceso 29-10-2014).

Planeación Administrativa. Disponible en internet en: www.slideshare.net/Pablosainto/4-planeacion-administrativa. (con acceso 29-10-2014).

Planeación Contable. Disponible en internet en: <http://definicion.de/planeacion-financiera/> (con acceso 29-10-2014).

Plan De Acción. Disponibles en internet en:

<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>. (con acceso 29-10-2014).

Plan Estratégico. Disponible en internet en: www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico. (con acceso 29-10-2014).

Ponderación De La Matriz. Disponible en internet en:

http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/Polilibros/P_proceso/Planeacion_y_Control_Estrategio_Lic_Enrique_Lopez_Berzunza/UMD/Unidad%20IV/44.htm. (con acceso 29-10-2014).

Política Contable. Disponible en internet en: www.plancontable2007.com/niif-nic/nic...de-contabilidad/nic-08.html. (con acceso 29-10-2014).

Principios Administrativos. Disponible en internet en:

<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%201.pdf>. (con acceso 29-10-2014).

Proceso Administrativos. Disponible en internet en:

<http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/57-fayol-henry.html>. (con acceso 29-10-2014).

Reseña Histórica Obra Social El Carmen. Disponible en internet en:

<http://www.fundacionobrasocialelcarmen.com> (con acceso 10-05-2014)

Resolución N° 005109 de diciembre 29 del 2005: Disponible en internet en:

http://www.puntofocal.gov.ar/notific_otros_miembros/col69a1_t.pdf. (con acceso 29-10-2014).

Sistema Administrativo. Disponible en internet en: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/141013.pdf>. (con acceso 20-10-2014).

Técnicas Financieras. Disponible en internet en:

<http://cisonline.com/international/index.php/tecnicas-financieras>. (con acceso 20-10-2014).

Teorías De Méndez. Disponible en internet en: http://www.eumed.net/tesis/doctorales/2012/eal/tecnicas_recoleccion_datos.html. (con acceso 29-10-2014).

Variables Externas. Disponible en internet en:

<http://admon8ayinapaolarengifoguasguita.blogspot.com/.../variables-de-analisis>. (con acceso 29-10-2014).

Vida Util De Los Activos. Disponible en internet en: [http://](http://www._es_ifrs_for_smes%20(2).pdf)

[www._es_ifrs_for_smes%20\(2\).pdf](http://www._es_ifrs_for_smes%20(2).pdf). (con acceso 29-10-2014).

ANEXOS

Anexo A. Catálogo de Productos

| | | | |
|---|--|---|---|
|  | <p>Chapata 450</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 20 piezas/caja  -18°C  420-500 grs./pieza |  | <p>Barra de medio</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 20 piezas/caja  -18°C  330 grs./pieza |
|  | <p>Chapata 360</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 20 piezas/caja  -18°C  340-380 grs./pieza |  | <p>Barra de cuarto</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 20 piezas/caja  -18°C  240 grs./pieza |
|  | <p>Minichapata 100</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 85 piezas/caja  -18°C  100 grs./pieza |  | <p>Alcachofa</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 75 piezas/caja  -18°C  115 grs./pieza |
|  | <p>Minichapata 50</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 100 piezas/caja  -18°C  50 grs./pieza |  | <p>Riche 100</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 75 piezas/caja  -18°C  110 grs./pieza |
|  | <p>Baguette</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 40 piezas/caja  -18°C  240 grs./pieza |  | <p>Pepito</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 100 piezas/caja  -18°C  65 grs./pieza |
|  | <p>Minibaguette</p> <ul style="list-style-type: none">  20 cajas/palet, 5 alturas  57x40x33 cm. 100 piezas/caja  -18°C  170 grs./pieza | <p>También disponible:*</p> <ul style="list-style-type: none"> <li style="width: 50%;">- Minichapata 85 <li style="width: 50%;">- Hamburguesa Rústica <li style="width: 50%;">- Alcachofa 100 <li style="width: 50%;">- Cuarto Gallego <p>*Consultar precio y condiciones.</p> | |

Fuente. La presente investigación – Año 2014

ANEXO C: PRESUPUESTO

| | VALOR | | FINANCIACION | | | |
|--|-------------|---------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|------------------|
| | Valor \$ | Cantidad | Universida d \$ | Empres a \$ | Estudiante \$ | Total \$ |
| 1. BIBLIOGRAFÍA | | | | | | |
| a) Textos/Publicaciones | 250.000 | 5 | | 50.000 | 200.000 | 250.000 |
| b) Papelería | 85.000 | | | | 85.000 | 85.000 |
| c) Internet | 150.000 | 100 Horas | | | 150.000 | 150.000 |
| 2. VIAJES Y VIÁTICOS | | | | | | |
| a) Transporte | 120.000 | 30 | | | 120.000 | 120.000 |
| b) Refrigérios | 150.000 | 50 | | | 150.000 | 150.000 |
| 3. ANÁLISIS Y MANEJO DE INFORMACIÓN | | | | | | |
| a) Computador portátil | 1.200.000 | | | | 1.200.000 | 1.200.000 |
| d) Asesoría especializada | 600.000 | 20 Horas Cátedra | 600.000 | | | 600.000 |
| c) Impresión de encuestas | 20.000 | | | | 20.000 | 20.000 |
| d) Tabulación de encuestas | 40.000 | | | | 40.000 | 40.000 |
| 4. DOCUMENTO FINAL | | | | | | |
| a) Digitación | 100.000 | 100 Hojas | | | | 100.000 |
| c) Impresión | 80.000 | 200 Hojas (dos copias) | | | | 80.000 |
| d) Empastes | 45.000 | 2 | | | | 45.000 |
| SUBTOTAL | | | | | | 2.840.000 |
| 6. IMPREVISTOS 10% del Subtotal | | | | | | 284.000 |
| TOTAL | | | | | | 3.124.000 |

Fuente. La presente Investigación – Año 2013 a 2015

