

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.**



ANA MARÍA BONILLA RENGIFO

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

**REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.**



**ANA MARÍA BONILLA
-2505 2086-**

**ASESOR ACADÉMICO
MG. CARLOS DANILO MILLÁN DÍAZ**

**ASESOR EMPRESARIAL
JESUS ANDRÉS BONILLA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2012**

Dedicatoria

Se culmina una etapa más en mi vida y no es un logro que he conseguido sola, siempre estuvieron presente mis padres que me brindaron todo su apoyo económico y emocional, mi hermana mi gran motivación y que siempre creyó en mí, a mi abuela que aunque ya no está presente, me brindó todo su amor y comprensión en cada momento, a cada miembro de mi familia a cada uno de ellos por ofrecermme palabras de aliento cuando sentía que iba a desfallecer, por creer en mí y por estar presentes en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco el apoyo brindado por mi familia, durante todos estos años de carrera, por su estímulo constante y acompañamiento a través de todo este tiempo, de igual forma a los docentes que me guiaron y contribuyeron a mi crecimiento tanto personal como profesionalmente.

A la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T que me permitió realizar mi trabajo de grado y colocó a mi disposición todos los recursos para llevar a cabo esta pasantía.

Gracias a Dios por darme fortaleza en cada momento, por iluminarme cuando no veía la luz, por estar presente en cada momento de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	10
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	11
CAPÍTULO I.....	12
RECONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	13
1.1.1. ASPECTOS GENERALES	13
1.1.2. CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	15
1.1.3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....	16
1.1.4. ADMINISTRACIÓN ACTUAL	17
1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	18
1.2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	18
1.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO	23
1.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR.....	24
1.4. ANÁLISIS DE CADA FACTOR QUE INTERVIENE EN EL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER.....	25
1.4.1. FACTORES PRODUCTIVOS	25
1.4.2. CONDICIONES DE DEMANDA	26
1.4.3. INDUSTRIAS RELACIONADAS O DE APOYO	26
1.4.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETIDORES.....	27
1.4.5. EL PAPEL DEL GOBIERNO	27
1.4.6. EL AZAR.....	28
1.4.7. CONCLUSIÓN DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER	28
1.5. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	29
1.5.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS	29
1.5.2. ACTIVIDADES DE APOYO	31
1.5.3. ACTIVIDADES BÁSICAS	31
1.5.4. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS	32
1.6. ANÁLISIS INTERNO	33
1.6.1. IDENTIFICACIÓN ÁREAS EN LAS QUE SE DIVIDE LA EMPRESA:	33
1.6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	41

1.7. MATRIZ D.O.F.A CRUZADA DE ACUERDO AL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	43
1.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	45
1.8.1. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO	48
1.8.2. TABLERO DE MANDO INTEGRAL	50
CAPÍTULO II.	55
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	55
2.1. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	56
2.1.1. DISEÑO DE LA MISIÓN:	56
2.1.2. DISEÑO DE LA VISIÓN:.....	57
2.1.3. DISEÑO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.....	57
2.1.4. VALORES ORGANIZACIONALES.....	57
2.1.5. POLÍTICAS	58
2.2. ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NUEVA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	59
2.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	59
2.2.2. PERSPECTIVA CLIENTE	60
2.2.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:.....	61
2.2.4. PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	62
2.2.5. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DE LA PROPUESTA.....	64
2.3. CONSIDERACIONES PARA LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	68
2.3.1. ANÁLISIS	68
2.3.2. PUESTA EN MARCHA DEL TRABAJO.	75
2.3.3. COSTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA	76
CAPÍTULO III.	77
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	77
3.1. DEFINICIÓN DESCRIPCIÓN DE CARGOS	78
3.2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.	78
3.2.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	78
3.2.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	79
4. CONCLUSIONES.....	89
5. RECOMENDACIONES.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Causa- Efecto de la empresa	48
Figura 2. Diagrama Causa- Efecto de la Propuesta	64
Figura 3. Organigrama actual de la Empresa Doña Chepa	72
Figura 4. Propuesta de Organigrama para la empresa	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ponderación de las variables que afectan el entorno de la empresa	23
Tabla 2. Ponderación de las variables que afectan las áreas de la empresa	42
Tabla 3. Matriz D-O-F-A de la empresa	43
Tabla 4. Tablero de Mando Integral actual de la empresa	50
Tabla 5. Tablero de Mando Integral de la propuesta	65
Tabla 6. Cuadro Comparativo de la Estructura de la empresa	74
Tabla 7. Caracterización del Cargo de Tesorería	80
Tabla 8. Caracterización del Cargo de Administración (Director ejecutivo)	81
Tabla 9. Caracterización del Cargo de Administración	82
Tabla 10. Caracterización del Cargo de Vendedor de Mostrador	84
Tabla 11. Caracterización del Cargo de Panadera	85
Tabla 12. Caracterización del Cargo de Horneador	86
Tabla 13. Caracterización del Cargo de Auxiliar de Cocina	87
Tabla 14. Caracterización del Cargo de Ayudante de Cocina	88

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. FORMATO PARA EL MANUAL DE FUNCIONES	95
ANEXO B. CAMBIO DE ETIQUETA.....	96
ANEXO C. PRODUCTOS	98
ANEXO D. OTROS EVENTOS.....	99
ANEXO E. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION.....	100

INTRODUCCIÓN

La estructura organizacional para las organizaciones corresponde a la distribución formal de los puestos de trabajo dentro de una organización, a través de esta herramienta, la organización puede alcanzar sus objetivos, porque *“permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de actividades y coordina todas las funciones presentes en la misma”*¹

En la estructura, las partes son un solo conjunto integrado, que se interrelaciona y de alguna forma cada componente depende uno de otro, de tal forma que el mínimo cambio en alguno termina afectando a los demás elementos: su funcionamiento, relación, cultura y clima organizacional, entre otros factores.

Realizar un diseño o rediseño organizacional implica establecer fuentes de análisis y diagnóstico para la empresa que permitan identificar factores positivos y negativos, y que estén interviniendo en el desempeño organizacional.

Así, el rediseño organizacional en la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T., permitirá mejorar su estructura organizacional, mejorando las condiciones de funcionamiento, definiendo de manera adecuada los puestos de trabajo, la adaptación de objetivos organizacionales acorde a las necesidades de la empresa, mejorar la comunicación y proyección la empresa en el mercado.

Por tanto, la presente propuesta de trabajo se realiza con el fin de elaborar el: “Rediseño de la estructura organizacional de la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos” la cual mediante diferentes etapas de trabajo procura establecer la estructura y diseño organizacional que le permitan a la empresa mejorar en todas sus áreas y procesos y así mismo ganar posicionamiento en el mercado mediante la corrección de sus debilidades y supresión de amenazas.

¹ VALLEDOR. Mónica. La Estructura y el Diseño Organizacional. Página 1. [Publicación en línea]. Documento de consulta 27 de Enero de 2011

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO GENERAL

Realizar un rediseño organizacional de la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T en la ciudad de Popayán, que permita implementar una estructura que haga más eficientes y eficaces los procesos internos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✧ Hacer un análisis externo e interno para la JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.
- ✧ Realizar direccionamiento estratégico de la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.
- ✧ Definir la estructura organizacional de la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.
- ✧ Determinar las funciones y los puestos de cada departamento de la organización.
- ✧ Realizar un análisis de los puestos de trabajo, deberes, sus *actividades* y los controles necesarios.

CAPÍTULO I. RECONOCIMIENTO E IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

En este capítulo se realizará una descripción de la empresa de su estado actual, cómo está conformada, quienes la conforman y que productos ofrece la empresa en la actualidad.

La finalidad de este capítulo es presentar a la empresa, conocer como empezó y el estado en que se encuentra en este momento, conocer su historia, su desarrollo y su funcionamiento.

1.1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. ASPECTOS GENERALES

a. Nombre de la Empresa

Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos E.A.T

b. Constitución Jurídica

Esta es una empresa que está constituida jurídicamente dentro de las Empresas Asociativas de trabajo, las cuales son organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral por tiempo indefinido, además, entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, los cuales serán: la producción, comercialización y distribución de bienes básicos de consumo familiar o la prestación por parte de sus miembros de servicios individuales o conjuntos.

El máximo órgano de la E.A.T es la asamblea general de socios la cual está conformada por 15 miembros.

Funciones de la asamblea:

- Elegir director y subdirector en la empresa.
- Elegir un tesorero o director financiero.
- Estudiar y aprobar la reforma de los estatutos cuando sea necesario.
- Determinar las políticas y directrices de la empresa para cumplir con el objeto social y la constitución de reservas para preservar la estabilidad económica de la misma.
- Examinar, aprobar o improbar los estados financieros de la empresa
- Vigilar el cumplimiento de las funciones del director de la empresa.
- Evaluar los aportes de los asociados y determinar su remuneración al momento del ingreso o retiro.
- Decidir si acepta o no el retiro de uno de sus miembros.

c. Productos Ofrecidos

La empresa ofrece productos de repostería como:

APLANCHADOS se pueden encontrar en 3 presentaciones:

- Caja pequeña contiene 13 unidades su valor es \$4.000
- Caja mediana contiene 25 unidades su valor es \$8.000
- Caja grande contiene 50 unidades su valor es \$ 15.000

PONQUÉ se puede encontrar de varios tamaños:

- $\frac{3}{4}$ de libra su precio es \$15.000.
- $\frac{1}{2}$ libra su precio es \$20.000.
- 1 libra su precio es \$30.000.

MATE DE DULCE de dos tipos:

- Dulce de manjar blanco \$7.000 la lb.
- Dulce cortado \$7.000 la lb.

d. Volumen de capital

La empresa se constituyó con \$ 3.400.000

e. Ubicación Planta física

La empresa se encuentra ubicada en la calle 2 # 4-46 Barrio Piedra Grande, en el municipio de Popayán, Departamento del Cauca.

f. Número de personas empleadas

No hay personas empleadas porque es una Empresa Asociativa de Trabajo, donde todas las personas son asociadas (15 socios), y al inicio hicieron aporte en dinero, actualmente aporta su trabajo, pero no tienen contrato.

g. Clientes

Los clientes son personas de la ciudad de Popayán y turistas de muchas ciudades de Colombia o del extranjero.

Sus clientes son personas de estrato medio, medio alto y alto.

1.1.2. CREACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“Doña Josefina Muñoz de Bonilla lleva en su oficio más de 70 años; sus habilidades y conocimientos culinarios los adquirió desde niña, ya que a la edad de 12 años empezó a trabajar en la cocina, con amigas de su madre, con quienes trabajo 13 años. Las habilidades y la necesidad de sacar adelante a sus hijos la llevo a trabajar de forma independiente. El inicio de su negocio fue en el año 1941 y a sus 26 años de edad fue su esposo quien le ayudo económicamente para empezar, hacia comidas y tortas en la casa de su mamá, y fue así como la gente conoció su trabajo.

Luego de un tiempo, doña Chepa cambio de casa 2 veces, hasta que compro la casa donde es la sede de la empresa actualmente, donde lleva más de 50 años”

Factores que motivaron un cambio:

a. Hasta el 2002, Doña Josefina manejaba su negocio sola y debido a que no tenía muchos conocimientos administrativos, comenzó a adquirir deudas que estaban acabando con el mismo; en este momento sus hijas ven la necesidad de organizar el negocio y **Constituirlo como una Empresa.**

❖ 18 DE OCTUBRE DE 2002:

Se constituyó ante la Cámara de Comercio como:
Empresa Asociativa de Trabajo Josefina Muñoz de Bonilla E Hijos. EAT

Luego de unos años, Doña Josefina resolvió hacer un cambio en la empresa y decidió incluir a todos sus hijos como socios de la empresa.

❖ 6 DE ABRIL DE 2005:

La sociedad cambio de nombre a:
JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS .EAT

b. El 28 de marzo de 2007, cinco (5) años después de haber constituido la EAT, se cambió la Junta Directiva y fueron nombrados así:

- **Director Ejecutivo:** Víctor Manuel Bonilla Muñoz.
- **Subdirector Ejecutivo:** Josefina Muñoz De Bonilla.
- **Tesorero:** Miguel Antonio Bonilla.

c. Motivados por **Oportunidades del Mercado**, decidieron distribuir su producto principal (los aplanchados), en los almacenes de cadena ÉXITO en Cali, Medellín, Pasto y Popayán, incluida la 14 en la ciudad de Cali (Valle del Cauca). Lastimosamente, esta distribución duro poco tiempo debido a los inconvenientes en el transporte del producto, ya que son muy delicados.

d. Han tenido escasez de materia prima por varios motivos como:

- ❖ PARO DE TRANSPORTADORES.
- ❖ ALZA DE LOS PRECIOS.
- ❖ ESCASEZ DE HARINA (Enero 2008): debido a la escasez de trigo.
- ❖ ESCASEZ DE HUEVOS: (2009).
- ❖ ESCASEZ DE AZÚCAR: debido al paro de los ingenios.
- ❖ ESCASEZ DE MANTEQUILLA.

Todo esto ha motivado cambios en los proveedores, ya que su producción se vio afectada.

1.1.3. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

Misión

Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos E.A.T es una empresa productora, comercializadora y distribuidora de productos de gastronomía, pastelería y repostería, que trabaja permanentemente para deleitar el paladar de los payanes

Objetivos Organizacionales:

Objetivo General: Solucionar las necesidades socioeconómicas, sociales de sus asociados a través de la explotación económica que se deriva de la culinaria y la

repostería en general, con el respaldo de la experiencia y garantía de los procesos de producción.

Objetivos Específicos:

- ✓ Producir, comercializar y distribuir productos derivados de la culinaria con excelente calidad.
- ✓ Mantenerse en el mercado local y extenderse a nivel nacional para cautivar nuevos clientes.
- ✓ Perdurar como patrimonio gastronómico del Cauca.
- ✓ Administrar la E.A.T por medio de gestión de acciones en forma consciente, plena y leal.
- ✓ Facilitar y promover la capacitación de los asociados.
- ✓ Prestar a sus asociados servicios de seguridad social.

Planes actuales

Actualmente lo que busca la empresa es mantenerse en el mercado local para lograr satisfacer las necesidades de los asociados, también dar a conocer cada vez más sus productos ampliando su distribución en otras ciudades con diferentes puntos de venta.

Es importante que las personas se dejen deleitar por los deliciosos productos y la atención para enamorarlos cada día más de las manos de Doña Chepa.

1.1.4. ADMINISTRACIÓN ACTUAL

Actualmente está constituida como Empresa Asociativa de Trabajo –E.A.T.- por lo tanto cuentan con una asamblea de asociados los cuales se encargan de tomar las decisiones, a su vez cuenta con un representante legal, en este caso VÍCTOR MANUEL BONILLA, que es el director ejecutivo, siendo él, médico cirujano, y quien ha laborado en el Hospital universitario San José, en la Clínica del Seguro Social, en la Universidad del Cauca, pertenece a la Cooperativa de Cirujanos, donde ha sido presidente.

La subdirectora es la señora JOSEFINA BONILLA quien es la fundadora de esta pequeña empresa y es el símbolo de la misma, tiene 70 años de experiencia en culinaria y no ha realizado estudios.

1.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende el empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector.

Se considera que el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y sus conclusiones aportan importantes criterios para la formulación de las estrategias que plantean el posicionamiento de la empresa, en el ámbito nacional e internacional.²

1.2.1. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE

El análisis del entorno macroeconómico es importante para conocer las condiciones de soporte que tiene la empresa “Doña Chepa”, estudiando y analizando diferentes variables que afectan el sector donde ésta se desenvuelve: económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico, de la misma forma permite comparar otros sectores nacionales e internacionales.

- **Entorno Económico:**

A mediados de 2006, la población de Popayán fue 220.376 personas³, de las cuales 176.654 son consideradas en edad de trabajar (PET), es decir, las personas mayores de 12 años, representando esto el 80,16% de la población total, mientras que el restante 19,84% lo conforman la población menores de 12 años. De igual modo, la PET es conformada por la población económicamente activa (PEA) y población económicamente inactiva (PEI). En la PEA se incluyen las personas que laboran al igual que personas que desean emplearse pero que para el periodo de referencia (abril – junio 2006) no se encontraban laborando. La PEA para Popayán es 55,85%, lo cual representa la oferta laboral de la ciudad. La PEI constituye 44,15% del total de la PET. Del total de la PEA, los ocupados para el

² BAENA. Ernesto. Etal. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Universidad Tecnológica de Pereira. Revista Scientia et Technica. Año IX. No. 23. Diciembre de 2003. Página 2.

³ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA –DANE-: Proyecciones del DANE. [Portal en línea]. <http://www.dane.gov.co/>

periodo de referencia registraban el 81,73%, mientras que los desempleados constituían el 18,26%. Finalmente, para el segundo trimestre del 2006, los subempleados eran del orden de 40,25% del total de ocupados de la ciudad.

Popayán presenta una tasa de desocupación mayor a la de muchas ciudades de nuestro país, así como registra una tasa de desempleo mayor que Colombia, que presenta para el caso de Colombia en el “*primer trimestre de 2011 el 13,5% de desempleo, mientras que Popayán presenta un alarmante 18% de desempleo*”⁴, es preocupante este indicador, pues la tasa de desempleo para Popayán está por encima de la de Colombia en casi 6 puntos porcentuales. Esta diferencia es muy significativa si se tiene en cuenta que la tasa de desempleo de Colombia vendría a ser casi un promedio de las tasas de desempleo de los departamentos y de las ciudades de Colombia, por lo que Popayán estaría superando en forma dramática los indicadores de la mayoría de ciudades de Colombia. Esta alta tasa para Popayán se explica porque el denominador de la tasa de desempleo, es decir la PEA es menor proporcionalmente que las PEA de las otras ciudades estipuladas y que a nivel nacional, lo cual hace que el coeficiente sea mayor.

* Variables: Índices de desempleo urbano y rural

Afecta negativamente a la empresa ya que si hay alta tasa de desempleo en la ciudad las personas no van a tener dinero para comprar los productos y si en el área rural no hay empleos la producción de las materias primas escasean, y habría un atraso en la producción.

▪ **Entorno Social y Cultural:**

La Gastronomía, la Danza, el Arte Popular y la Música son expresiones de la cultura, que en nuestra región encuentran su propia identidad, gracias a un legado generacional. Al mismo tiempo, el territorio caucano presenta una serie de fenómenos sociales, que se desprenden de la falta de organización y proyección de las dinámicas de relación de esta diversidad cultural. Las disputas de territorio, la falta de oportunidades por la carencia de industrias, de una ciudad con proyección sin emular el ejemplo de las grandes urbes latinoamericanas que cada día ven crecer estos fenómenos sociales, esto tiene una gran incidencia en el desarrollo económico de la región.

⁴ Artículo: Gobierno se muestra preocupado por cifras de desempleo. [Publicación en línea]. http://noticias.empleo.com/colombia/noticias_laborales/gobierno-se-muestra-preocupado-por-cifras-de-desempleo/8946517

En la ciudad de Popayán mediante la preparación de comida típica son muchas personas, que obtienen los recursos para subsistir y muchos de ellos tienen años en este negocio; esto resulta atractivo para los turistas y propios de Popayán, es una ciudad con muchas costumbres desde el punto de vista gastronómico, religioso y político.

Los platos típicos de la ciudad de Popayán son un legado de la interacción cultural española e indígena, integrando componentes propios de la región y frutos traídos de España.

Debido a la distinción de la ciudad por la gastronomía la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e hijos ha logrado posicionar su empresa y es un icono representativo de la gastronomía payanesa a nivel mundial; gracias a sus deliciosas recetas, cuenta con un reconocimiento como patrimonio cultural y gastronómico por la UNESCO.

- ❖ Variable: Valores, creencias, tradiciones, factores de comportamiento y expresiones culturales de la población.

Afecta positivamente porque en la ciudad existe una gran tradición por los alimentos típicos, y existen expresiones culturales como en la semana santa donde se dan a conocer los productos y se logra posicionar la empresa en otros mercados.

- ❖ Variable: Principales actividades de la población.

Afecta positivamente porque Popayán es una ciudad pequeña, en la cual no se varía mucho en las cosas que se realizan en el tiempo libre (salir a comer, ir a muestras empresariales, entre otras), la mayoría de las personas tienen la costumbre de compartir en familia, consumir comidas típicas y también se acostumbra regalar detalles típicos de la región.

- ❖ Variable: Tipología consumidores.

Afecta positivamente a la empresa ya en el Cauca existen muchos tipos de consumidores, en el departamento hay una diversidad étnica y cultural.

- ❖ Variable: Numero de emisoras y canales de televisión.

Afecta positivamente porque muestra la imagen de la empresa a nivel nacional, publicando la variedad de productos que se ofrecen.

- ❖ Variable: Consumo de productos más saludables.
 Afecta negativamente porque la mayoría de los productos que produce la empresa son dulces y hoy en día existe una gran preocupación de las personas por el consumo de productos saludables, nutritivos, bajos en calorías y grasas ya que se está presentando una tendencia hacia los productos light.

- ❖ Variable: Posicionamiento de la ciudad como destino gastronómico
 Afecta positivamente, ya que además de la gente que vive en la ciudad, a esta llegan muchos turistas que buscan probar los platos típicos, porque han escuchado hablar de la gastronomía de la ciudad en otras partes, a nivel nacional e internacional.

- **Entorno Político y Legal:**

Para la comercialización de los productos de la empresa, esta debe cumplir con ciertas políticas y normas que garanticen la calidad y el buen estado de los productos, además de la aprobación y supervisión de ciertas entidades como la secretaria de salud municipal quien expide el registro sanitario, la DIAN la cual controla que la empresa se encuentre en regla y declaren lo que realmente deben, también debe cancelar el impuesto de Industria y Comercio y Cámara de Comercio.

- ❖ Variable: Políticas gubernamentales en cuanto al orden público y proceso de Paz.

Afecta de manera positiva a la empresa ya que si la situación es favorable en cuanto al orden público y el proceso de paz se incrementa el número de visitantes tanto nacionales como extranjeros y lograr obtener contacto con nuevos clientes.

- **Entorno Tecnológico:**

La tecnología en la ciudad de Popayán y en general en el Departamento del Cauca se encuentra un poco rezagada; la comunicación móvil, el internet y en general, los servicios tecnológicos ofrecidos por empresas especializadas son la excepción dentro de todas las tecnologías actualmente vigentes.

Esto no afecta a la empresa ya que no utilizan tecnología de última generación debido a que el proceso de la preparación de los alimentos se hace de forma manual (tecnología artesanal), para llevar sus controles de ingresos y egresos no llevan una sistematización, por lo tanto no hace uso de la tecnología.

❖ Variable: Avance en maquinaria y equipos.

Afecta negativamente a la empresa ya que en comparación con la maquinaria y equipos industriales de alimentos, las actuales de la empresa son obsoletas al no tener un sistema automatizado sino que sus procesos se realizan de forma manual. Actualmente la intención de la empresa es adquirir máquinas cortadoras y batidoras industriales e implementarlas en sus procesos pero hay que considerar que esto ocasiona cambios en los productos finales tanto de consistencia y sabor, y podría ser un factor negativo frente a los clientes finales.

▪ **Entorno Ambiental:**

La empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos causa un impacto en el medio ambiente al utilizar algunas materias primas como la leña, la materia prima que utilizan causa un impacto ambiental, mas no los productos en sí, ya que son desechos orgánicos.

❖ Variable: Efectos ambientales que produce la operación de la empresa en su área de influencia respecto al aire, el suelo, y en general sobre el ecosistema.

Afecta negativamente a la empresa ya que esta utiliza la madera para el horno donde hacen parte de la preparación de alimentos y genera un impacto sobre el ecosistema.

❖ Variable: Determinación de las fuentes de contaminantes de la empresa y de la industria.

Afecta positivamente a la organización ya que se pueden dar cuenta de que está causando contaminación y como mejorar o cambiar sus procesos de producción.

1.2.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

Para realizar esta matriz se tuvo en cuenta la información entregada por los administradores de la empresa. Después de dialogar con las personas encargadas y de observar el funcionamiento de la empresa, finalmente se realizaron las ponderaciones, para esto se trabajó con JESUS ANDRES BONILLA quien es uno de los administradores de la empresa y es la persona con la que más se trabajó para la realización de este informe.

De esta forma, se realizan los siguientes pasos para el análisis del Macroambiente:

- ✓ **Lista de las variables que afectan los entornos y asignación de ponderaciones: (metodología de ponderaciones)**

Tabla 1. Ponderación de las variables que afectan el entorno de la empresa

ENTORNOS	VARIABLES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	FACTOR
Económico	Índices de desempleo urbano y rural	0.05	1	0.05
Social y Cultural	Valores, creencias, tradiciones, factores de comportamiento y expresiones culturales de la población.	0.20	4	0.8
	Principales actividades de la población	0.10	3	0.3
	Tipología consumidores	0.10	3	0.3
	Número de emisoras y canales de televisión	0.05	3	0.15
	Consumo de productos más saludables	0.10	2	0.2
	Posicionamiento de la ciudad como destino gastronómico	0.10	3	0.3
Político y Legal	Políticas gubernamentales en cuanto a orden público y proceso de Paz	0.05	1	0.05
Tecnológico	Avance en maquinaria y equipos	0.10	3	0.3
Ambiental	Efectos ambientales que produce la operación de la empresa en su área de influencia respecto al aire, el suelo, y en general sobre el ecosistema.	0.05	1	0.05
	Determinación de las fuentes de contaminantes de la empresa y de la industria.	0.10	3	0.3
TOTAL		1		2.8

Fuente: Elaboración propia de la investigación

La calificación de **2.8** hace referencia al total de amenazas y oportunidades presentes en la empresa, que para el caso actual son iguales (igual número de amenazas y de oportunidades).

1.3. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

Sector: la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos pertenece al sector secundario o industrial ya que comprende las actividades económicas de un país relacionado con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.

Ventaja Comparativa: La ventaja comparativa que tiene la empresa es que se encuentra ubicada en un departamento multicultural, en el cual se puede explotar muchos beneficios para esta empresa productora y comercializadora de alimentos.

Ventaja Competitiva: La empresa cuenta con grandes ventajas competitivas gracias a su producto estrella (los aplanchados). Una de las ventajas es la diferenciación de este producto debido al proceso de elaboración, existe un producto similar pero en cuanto a sabor y calidad es mucho mejor el de la empresa ya que esta utilizó el factor de producción de conocimiento, y estrategia para la producción y distribución de este. Otra ventaja competitiva es la calidad del producto y el servicio al cliente porque cuando consumen los productos en el punto de venta hacen que la persona se sienta muy bien, acogido y cómodo con la atención.

Amenaza de nuevos competidores: La empresa siempre se encuentra expuesta a que nuevos competidores ingresen al mercado a competir y cautivar a sus clientes. Los nuevos competidores deben enfrentarse a obstáculos para ingresar al mercado, estos son:

- **Economías de Escala:** El nuevo competidor debe ingresar con buenas instalaciones, que le permitan estar al mismo nivel que la empresa, pero existen economías de escala, ya que la empresa no produce las unidades suficientes para llegar a este nivel.
- **Diferenciación del Producto:** Es el mayor obstáculo para un nuevo competidor, ya que la empresa está posicionada en el mercado y sus clientes son fieles a ellos: tendrían que gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes. El

producto más difícil son los aplanchados, lograr un producto así es muy complicado, ya que la forma de elaborarlos es especial y esto es lo que hace que el sabor del producto sea único.

- Volumen de Capital: El volumen de capital que se debe invertir, no es muy alto para poder entrar a competir con la empresa.
- Acceso a Canales de Distribución: El acceso a canales de distribución es un poco complicada, ya que los distribuidores en la ciudad (mas los minoristas), temen vender en sus establecimientos productos nuevos porque no son conocidos y es posible que al inicio no se vendan como se espera.
- Políticas de Gobierno: No son un limitante para ingresar en este sector, no son muy complicadas, esto genera un fácil acceso en lo concerniente a este factor.

Conclusión del sector:

La empresa se encuentra en un sector que tiene empresas que ofrecen productos similares a iguales o mejores precios, y además siempre tiene una amenaza latente por la entrada de nuevos competidores; debido a que los obstáculos para entrar no son muy complicados, el punto fuerte y factor clave de la empresa la diferenciación de producto que ya alcanzaron.

1.4. ANÁLISIS DE CADA FACTOR QUE INTERVIENE EN EL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER

1.4.1. FACTORES PRODUCTIVOS

a. Factores Básicos o Naturales: El clima húmedo de Popayán es ideal para la preparación de los aplanchados y lograr la consistencia ideal, ya que esta puede variar en otra ciudad.

* Los factores básicos afectan su producción, dentro de esto se encuentra las materias primas que la empresa necesita para elaborar sus productos, entre ellos harina, huevos, leche, azúcares, etc.; la mano de obra básica que ofrece la región no es indispensable porque son los accionistas de la empresa quienes aportan la mano de obra.

b. Factores Especializados: La empresa requiere de un horno especial de leña para que su producto principal, los aplanchados, tengan el sabor y la consistencia sea la ideal.

** Para la producción de los dos (2) productos restantes, no se necesita de materiales ni equipos especiales.*

1.4.2. CONDICIONES DE DEMANDA

La empresa posee una ventaja competitiva con su producto principal (aplanchados), porque son diferentes a los aplanchados de la otra empresa que los produce; además la otra empresa no está ubicada en esta ciudad, así que doña Josefina Muñoz, abarca un mercado más amplio en la región con sus productos.

En los otros dos (2) productos si tiene competencia, por esto la empresa logra diferenciación así:

- a. Interpreta las necesidades de los clientes y adapta sus productos a estas.
- b. Responde a la demanda potencial y existente en la ciudad; esto lo logra:

Aumentando su producción cuando es necesario, mejorando cada día la calidad de sus productos, y haciendo publicidad que llegue a ellos.

- c. Calidad: La empresa ha logrado que sus clientes prefieren sus productos, por la calidad que estos tienen, independientemente que el precio que deben pagar sea mayor al de los productos de la competencia.
- d. Servicio: La atención ofrecida al cliente, es el factor característico de la empresa.

** Estos factores generan en la empresa y en sus productos un valor agregado.*

1.4.3. INDUSTRIAS RELACIONADAS O DE APOYO

La empresa no está vinculada directamente a un Clúster o Cadenas de Valor, debido a su tamaño, capacidad de producción y recursos; pero el Turismo es una industria conexas que beneficia a la empresa, ya que muchos turistas que llegan a la ciudad visitan la empresa y compra sus productos.

1.4.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y COMPETIDORES

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA: Las personas se dejen deleitar por los deliciosos productos y la atención para enamorarlos cada día más de las manos de Doña Chepa:

Competitividad

- ❖ Sin duda su estrategia ha logrado posicionar a la empresa en el Cauca y ha abierto la posibilidad de incursionar en el mercado nacional.
- ❖ Su modelo organizacional ha logrado cumplir parte de su objetivo general, solucionar las necesidades socioeconómicas de los socios, por ser una empresa asociativa de trabajo.
- ❖ Los competidores locales, son el factor más estimulante para la competitividad de la empresa; ya que los competidores son los que obligan en cierta forma a la empresa a ofrecer un producto de calidad, realizar constante promoción de su producto, innovar (en etiquetas, presentación, etc.), mejorar el servicio al cliente, entre otros.
- ❖ La empresa es suficientemente competitiva, para ingresar al mercado nacional, competir con diversas empresas y cautivar clientes en todo el país con sus deliciosos aplanchados; pero lo que realmente limita a la empresa, es el transporte de estos ya que son muy delicados, y en el pasado probaron la distribución en otras ciudades y no obtuvieron buenos resultados, devolvieron la mayoría del producto porque llegó averiado al supermercado.

1.4.5. EL PAPEL DEL GOBIERNO

El papel del gobierno es indispensable porque puede influir positiva o negativamente en la empresa:

Positivamente:

Genera incentivos económicos que le permitan expandir su mercado así:

- ❖ Pueden contribuir a un crecimiento de la producción, y a su vez un crecimiento en la rentabilidad promedio.
- ❖ Pueden contribuir a la mejora de la forma de transporte y distribución de los aplanchados, para que lleguen al lugar donde se van a vender en perfecto estado.

- ❖ Los incentivos económicos pueden lograr que la empresa incursione en el mercado internacional y posiblemente obtenga buenos resultados exportando productos autóctonos y en cierta forma artesanales de la región.

Negativamente:

- ❖ Con las políticas económicas que impone, la regulación de los precios, puede afectar negativamente, ya que si genera un aumento en los productos y entre estos está la materia prima utilizada por la empresa, esta se ve obligada a subir el precio de sus productos para que siga siendo rentable la venta, pero por este motivo muchos clientes dejan de adquirir estos productos o consumen en menor cantidad.

1.4.6. EL AZAR

El azar puede afectar a la empresa de forma positiva o negativa así:

Positiva:

- ❖ Un alza insospechada en la demanda regional, origina en la empresa un aumento en su producción, para cubrir la demanda, y esto se ve reflejado en mayores utilidades para la empresa.

Negativa:

- ❖ Si el país, y por ende la región entra en una crisis económica, la empresa disminuye sus ventas y por ende sus ganancias.
- ❖ Un paro de transportadores, o de alguno de los proveedores, al igual que la escasez de un producto, afecta su producción.

1.4.7. CONCLUSIÓN DEL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER

El diamante competitivo de Porter, es una herramienta muy útil, que permite definir con claridad diferentes variables que afectan a la organización de forma positiva o negativa como lo son: El papel del gobierno, el azar, industrias de apoyo, entre otros; simultáneamente permite analizar el uso que la empresa le da a determinados factores.

Mediante este análisis se obtiene información que permite definir en que debe mejorar la empresa, en que variables se encuentra bien y que factores debe aprovechar y explotar mejor.

1.5. CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN

1.5.1. ACTIVIDADES PRIMARIAS

a. **LOGÍSTICA INTERNA:** para la elaboración de los productos se requiere:

❖ **APLANCHADOS**

- MESÓN
- RODILLOS
- CORTADOR
- HOJALDRADOR
- AZÚCAR
- HUEVOS
- HARINA
- LATAS DE HORNEAR

❖ **PONQUÉ**

- MOLDE
- PLATÓN
- MANTEQUILLA
- HARINA
- AZÚCAR
- POLVO
- BREVAS
- NUECES
- PASAS
- COCO
- VINO

❖ **DULCE DE MANJAR BLANCO**

- HARINA DE ARROZ
- LECHE
- AZÚCAR
- CLAVOS DE CANELA
- CAGÜINGA DE 1.50m.

Para elaborar estos productos se requiere del horno y estufa de leña.

b. OPERACIONES: Los procesos productivos realizados en la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS está establecido mediante parámetros tales como remojar, mezclar, amasar, moldear y estructurar, hornear y por último empacar.

❖ **APLANCHADOS:** los aplanchados son un producto dulce a base de hojaldre fino y en varias capas con una superior azucarada que cumple el toque final del pasaboca.

Es de tamaño pequeño, más o menos de 7cm de largo por 2.5 o 3 de ancho manejados a manera de cálculo debido a su proceso de producción, entonces se puede aclarar que no se maneja un tamaño exacto, si no promedio, es de color amarillento y un olor acaramelado que atrae gustos.

❖ **PONQUÉ:** el ponqué que se elabora es a base de harina, mantequilla, y huevos, se batien de forma manual, luego de tener una textura homogénea, se le agrega el vino, las pasas, las nueces, el coco y el polvo para hornear.

Luego la mezcla se mete al horno de leña durante 20 minutos.

❖ **MANJAR BLANCO:** Para realizar el Manjar blanco se necesita un paila de cobre, donde se mezclan todos los ingredientes, se bate con la cagüinga hasta que de punto, luego se empacan en una totuma y se cierran con plástico.

c. LOGÍSTICA EXTERNA: después de que los productos están terminados, son llevados a una despensa, otros son llevados a las vitrinas para se exhibidos para la venta. El único producto que se distribuye son los planchados que son adquiridos por cafeterías o sitios de comida en diferentes partes de Popayán para ser puestos a la venta.

d. MERCADEO Y VENTAS: La empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS, participan en diferentes eventos para darse a conocer, como el congreso gastronómico que se realiza en Popayán, Expo Cauca, en CORFERIAS.

e. SERVICIOS DE APOYO: la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS ofrecen garantías sobre sus productos, ya que si en el momento de consumirlos los clientes notan que estos se encuentran en mal estado, la empresa devuelve el dinero o cambia el producto. Este tipo de situación se presenta de forma muy aislada.

1.5.2. ACTIVIDADES DE APOYO:

- Contabilidad Financiera.
- Asesoría legal.

1.5.3. ACTIVIDADES BÁSICAS

a. DESARROLLO DE TALENTO HUMANO

La empresa es muy pequeña y no ofrece muchas capacitaciones, en este momento uno de sus administradores está estudiando con el propósito de aplicar el conocimiento adquirido.

Los empleados que llegan a la empresa reciben una pequeña inducción acerca de la función que tienen que desempeñar.

b. ACTIVIDADES TECNOLÓGICAS

En la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS no se realizan actividades tecnológicas en el área de producción, debido a que sus procesos productivos son netamente artesanales, sus productos son elaborados manualmente, todo estos procesos se realizan con elementos de fácil uso y su cocción se realiza en horno de leña. Pero en otras áreas como en la administrativa y contable si se va a requerir de estas actividades teconologicas.

c. ACTIVIDADES DE CALIDAD

La empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS se encuentra en el sector de alimentos, por lo tanto tienen que cumplir con algunas regulaciones, como el concepto sanitario, el registro de INVIMA, código de barras que permiten su distribución garantizando control de calidad, que además permite operar de forma legal, garantizándole al cliente que están adquiriendo un producto de entera confianza.

Proceso de control

- ⊕ Control de producción

Para llevar a cabo este control se tienen en cuenta los siguientes estándares:

- ❖ ESTÁNDARES FÍSICOS: los productos son revisados constantemente después de ser empacados, para garantizar su buen estado en el momento en que los productos lleguen al consumidor.
- ❖ ESTÁNDARES CUALITATIVOS: se tendrá en cuenta el control de calidad en la producción constantemente, también limpieza y mantenimiento de la planta.

1.5.4. ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS

a. Gestión de la organización y gerencia general

La cultura organizacional de esta empresa está enmarcada por la tradición y valores que ha fomentado su fundadora, son características importantes de la empresa, la calidez en el servicio, hacer sentir al cliente en un ambiente familiar.

Desde hace 70 años que JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA empezó con su negocio la organización ha sufrido muchos cambios de tipo gerencial, pero ha prevalecido su esencia en atención al cliente, ya que esta empresa se caracteriza por ser de puertas abiertas a todos sus clientes. Ya que estos pueden observar la forma en que se elaboran los productos siendo esta una característica muy importante de la empresa.

La administración de esta empresa ha cambiado durante los últimos años, ya que en la mayoría de años la empresa fue manejada por JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA, pero durante los últimos 6 años la empresa empezó un proceso de reestructuración que se ha tornado un poco difícil, debido a la administración tradicional que llevaba JOSEFINA MUÑOZ donde era ella la única que tomaba las decisiones. En el momento que se creó la empresa asociativa de trabajo se define un proceso democrático, que permite que sus integrantes aporten sus ideas para tomar decisiones generando de esta manera un ambiente más "liviano" en el trabajo dando como resultado buena productividad para así alcanzar el logro de los objetivos de la empresa.

b. Clima laboral

Dentro de la estructura organizacional, se procura que los intereses personales no afecten las relaciones grupales, partiendo de esto podemos establecer que: todo

miembro de la organización recibe influencias tanto del clima organizacional como del grupo al que pertenece, filtrando este sistema en una síntesis personal que al final definirá su actuación; por lo tanto esto nos permite dentro de sus límites predecir las posibles conductas que desarrollan los individuos según el clima organizacional y así de esta manera se establecen compatibilidades para formar grupos de trabajo y hacer que las cosas parezcan más fáciles.

1.6. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno pretende analizar los factores de influencia que existen dentro de la empresa, de tal forma que se conozcan las características principales que le permiten alcanzar los objetivos organizacionales y el estado actual de la misma e identifiquen las fortalezas y debilidades.

1.6.1. IDENTIFICACIÓN ÁREAS EN LAS QUE SE DIVIDE LA EMPRESA:

* ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general. Desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial.

Más adelante puede contratar un administrador para que lleve la operación del negocio sin que el propietario esté presente todo el tiempo.

El proceso administrativo que se lleva en la empresa carece:

- **Planeación:** no se plantean objetivos claros, por lo tanto carecen de estrategias, debido a que no hay unas metas claras a cumplir.
- **Organización:** es una empresa que carece de organización, su administración es más empírica y en ocasiones esto le causa problemas a la empresa ya que se toman decisiones sobre la hora, causando desacuerdos entre los asociados.

De forma más leve presentan:

- **Control:** en la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA se realiza control pero solamente sobre su contabilidad y las ventas, este control es diario, pues todos los días se cierra caja, se cuentan el número de productos vendidos y semanalmente se le entregan los registros de ingresos y egresos al contador.

No se tiene control sobre la materia prima y su uso adecuado, ya que muchas veces esta materia es utilizada para finalidades distintas a las del proceso de producción.

- **Dirección:** la dirección tampoco es muy fuerte, a los empleados se les informa de lo estrictamente necesario como son, las funciones a cumplir, como las deben hacer y en qué momento, pero falta más dirigir el proceso de producción para así evitar errores que después afecten la eficiencia del proceso.

En esta área se realizan actividades como:

Actividad de COMPRAS: En esta actividad se realizan las adquisiciones necesarias de materia prima e insumos en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado, para realizar todas las operaciones de producción y funcionamiento de la empresa.

Funciones:

- **Adquisiciones:** Acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
- **Guarda y Almacenaje:** Es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).
- **Proveer a las demás áreas:** Una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

Actividad de VENTAS: Esta es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la

compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas.

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia de un producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

Funciones:

- **Desarrollo y manipulación del producto:** Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.
- **Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
- **Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo es necesario que el gerente de ventas este ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.

- **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.
- **Promociones de venta y publicidad:** Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fábrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
- **Planeación de Ventas:** El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
- **Servicios técnicos o mecánicos:** Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.
- **Relaciones con los distribuidores y minoristas:** Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
- **El personal de ventas:** Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
- **Administración del departamento de ventas:** Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

✱ **ÁREA PRODUCCIÓN:**

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

Funciones:

- **Ingeniería de la planta:** Es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.
- **Ingeniería Industrial:** Comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- **Planeación y Control de la Producción:** Es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales que se realicen sean las más apropiadas.
- **Control de Calidad:** Es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado
- **Fabricación:** Es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

✻ **ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA**

Es un área de gran importancia ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada

uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Se deben llevar de forma detallada los libros contables, lo cual debe ser llevado a cabo por un profesional en esta disciplina.

Funciones:

- **Tesorería:** El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.
- **Contraloría:** El contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

Después de analizar las funciones de cada área se realizan los pasos para el Análisis Interno de Empresa Josefina Muños De Bonilla e Hijos.

❖ **ÁREA PRODUCCIÓN**

Esta área es la encargada de fabricar todos los productos de gastronomía, para lo cual es necesario contar con todos los materiales suficientes suministrados por el área administrativa, y una planta física en buenas condiciones para realizar las tareas. Está conformada por las cocineras, aseadoras y encargados del horno.

Las operaciones que se realizan dependen de los productos como por ejemplo: remojar, mezclar, amasar, moldear y estructurar, cortar, hornear y por último empacar.

Para elaborar estos productos se requiere del horno y la estufa de leña.

Variables:

- Calidad de la materia prima:
 Afecta positivamente, ya que de la excelente calidad de la materia prima se obtiene los buenos resultados en los productos.
- Calidad de la mano de obra:

Afecta positivamente ya que esta es la encargada de la elaboración de los productos y de generar una uniformidad en estos.

- Técnicas y procedimientos empleados para la elaboración de los productos:
 Afecta positivamente ya que al ser un proceso de fabricación netamente manual genera un valor agregado al consumidor, aunque este proceso sea menos rápido.
- Control de inventarios de materia prima:
 Afecta negativamente, en esta empresa el control de inventarios es nulo, y esto no permite saber exactamente con cuanto se cuenta de materia prima, si esta es utilizada adecuadamente o si se genera mucho desperdicio.
- Distribución de la planta física:
 Afecta negativamente a la empresa porque el área de producción está ubicada muy cercana al lugar de las ventas, lo cual no está bien visto por las entidades de salubridad, a pesar que muchos de los clientes les gusta observar los procesos de producción.
- Empaque delicado de algunos productos no es duradero:
 Afecta negativamente ya que para el transporte de los productos a lugares lejanos no es viable porque se daña el empaque y los productos que este contiene.

❖ **ÁREA ADMINISTRATIVA**

Esta es la encargada del funcionamiento y la organización de la empresa como la distribución del trabajo, contratación de personal, es la encargada de la función de compras, aprovisionamiento y venta de los productos en la organización y fuera de esta, ya que después de que los productos están terminados, son llevados a una despensa, otros son llevados a las vitrinas para ser exhibidos para la venta. El único producto que se distribuye son los aplanchados que son adquiridos por cafeterías o sitios de comida en diferentes partes de Popayán para ser puestos a la venta.

También esta área es la encargada de participar en los diferentes eventos de la ciudad como el congreso gastronómico para cada vez más darse a conocer.

Variables:

- Verificación de las metas planteadas:
 Afecta negativamente, en esta empresa hace falta plantear metas claras, por la tanto no se puede realizar verificación de estas.
- Adecuado registro de ventas diarias por parte del administrador:

Afecta negativamente, el registro que se lleva a diario no es preciso ni certero, se alteran fácilmente las cantidades vendida

➤ Elaboración de estrategias

Afecta negativamente, en la empresa no se elaboran estrategias debido a que no existen metas que cumplir.

❖ **ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA**

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo, esta área se encarga de analizar los gastos y los ingresos que tiene la organización y la mejor forma de administrar los recursos para que la organización obtenga utilidades y cada día pueda crecer más.

Variables:

➤ Control de egresos e ingresos, diariamente, semanalmente y mensualmente:

Afecta negativamente, en la empresa no se tienen muy claras las cuentas, los ingresos diarios son muy manipulables, el control no es el adecuado ya que la persona que está encargada de ese manejo puede fácilmente alterar las cantidades vendidas y de esta forma cuadrar el ingreso diario. Hace falta establecer un control más rígido de las ventas diarias que permita establecer la realidad de lo que se vende.

➤ Análisis de inversión de utilidades para generar rotación:

Afecta negativamente, en esta empresa no se realizan muchas inversiones que generen dinero extra, la inversión que se realiza es lo justamente necesario para generar producción.

➤ Rentabilidad del negocio

Afecta positivamente, el negocio de los aplanchados es muy rentable debido a que es un producto que goza de buen reconocimiento gracias a su excelente calidad y a que su competencia es muy reducida.

➤ Capacidad de endeudamiento

Afecta positivamente, la totalidad de sus activos son mayores a los pasivos que tiene la empresa actualmente.

➤ Liquidez

Afecta positivamente, diariamente se cuenta en caja con el dinero suficiente para cumplir con obligaciones diarias.

❖ **ÁREA COMERCIAL**

- Servicio en el lugar de ventas:
Afecta positivamente porque el buen servicio y las degustaciones motivan a los clientes a regresar y comprar más productos.
- Portafolio de productos:
Afecta negativamente, la empresa no cuenta con un portafolio de productos.
- Publicidad generada:
Afecta negativamente, la empresa cuenta con muy poca publicidad, la inversión que se realiza en esta área es mínima.

❖ **ÁREA DE TALENTO HUMANO**

- Adecuado manejo del personal:
Afecta positivamente, en la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA el personal está distribuido adecuadamente, de tal forma que las funciones que cumplen las realicen de la mejor manera.
- Capacitación a los asociados de la empresa:
Afecta negativamente porque la empresa es muy pequeña y no ofrece muchas capacitaciones, en este momento uno de sus administradores está estudiando con el propósito de aplicar el conocimiento adquirido.
Los empleados que llegan a la empresa reciben una pequeña inducción acerca de la función que tienen que desempeñar.
- Actividades de motivación:
Afecta negativamente, en la empresa no se realizan actividades, tales como integraciones, capacitaciones o cualquier tipo de actividad que signifique el crecimiento motivacional de los empleados.
- Ausentismo del personal:
Afecta negativamente, por ser la empresa de tipo familiar, el ausentismo e incumplimiento de horarios son muy frecuentes debido al exceso de confianza que existe.

1.6.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Para la elaboración de esta tabla y definir las variables y su ponderación se trabajó en equipo con Jesús Andrés Bonilla y Miguel Antonio Bonilla administradores de la E.A.T y quienes tienen mayor conocimiento sobre cada actividad de la empresa y las falencias que tienen en cada una.

- ✓ **Lista de las variables que afectan las áreas y asignación de ponderaciones:**

Tabla 2. Ponderación de las variables que afectan las áreas de la empresa

ÁREAS	VARIABLES	Ponderación	Calificación	Factor
Producción	Calidad de la materia prima	0.15	4	0.6
	Calidad de la mano de obra	0.15	4	0.6
	Técnicas y procedimientos empleados para la elaboración de los productos	0.05	3	0.15
	Control de inventarios de materia prima	0.01	1	0.01
	Empaque delicado de algunos productos no es duradero	0.02	1	0.02
	Distribución de la planta física	0.05	3	0.15
Administrativa	Verificación de las metas planteada	0.01	1	0.01
	Elaboración de estrategias	0.01	1	0.01
	Adecuado registro de ventas diarias por parte del administrador	0.02	2	0.04
Función Financiera	Control de egresos e ingresos, diariamente, semanalmente y mensualmente	0.01	1	0.01
	Análisis de inversión de utilidades para generar rotación	0.02	2	0.04
	Rentabilidad del negocio	0.1	3	0.3
	Capacidad de endeudamiento	0.08	3	0.24
	Liquidez	0.05	3	0.15
Función Comercial	Servicio en el lugar de ventas	0.15	4	0.6
	Portafolio de productos	0.01	1	0.01
	Publicidad generada	0.02	2	0.04
Función Talento humano	Adecuado manejo del personal	0.05	3	0.15
	Capacitación del personal	0.02	2	0.04
	Actividades de motivación	0.01	1	0.01
	Ausentismo del personal	0.01	1	0.01
	TOTAL	1		3.19

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Análisis: Con una calificación de **3.19** se identifica al interior de la empresa, igual número de debilidades y fortalezas, las razones principales son la influencia que tienen variables como: el control de inventarios, buscar otro diseño de empaque especialmente para los aplanchados ya que estos son su producto estrella y los que se distribuyen en varios puntos de venta de la ciudad, la empresa tiene que mejorar las variables relacionadas con el personal (área que requiere un manejo especial para su mejoramiento) También tiene unas variables a favor como la

calidad de materia prima que se compra, la mano de obra, el servicio al cliente y el registro de ventas diarias que se llevan.

1.7. MATRIZ D.O.F.A CRUZADA DE ACUERDO AL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

	ANÁLISIS EXTERNO
--	------------------

Tabla 3. Matriz D-O-F-A de la empresa

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1: Valores, creencias, tradiciones, factores de comportamiento y expresiones culturales de la población.</p> <p>O2: Tipología consumidores</p> <p>O3: Numero de emisoras y canales de televisión</p> <p>O4: Principales actividades de la población</p> <p>O5: Avance en maquinaria y equipos</p> <p>O6: Determinación de las fuentes de contaminantes de la empresa y de la industria.</p> <p>O7: Ubicada en un departamento multicultural</p> <p>O8: Posicionamiento de la ciudad como destino gastronómico</p>	<p>A1: Índices de desempleo urbano y rural</p> <p>A2: Consumo de productos más saludables</p> <p>A3: Políticas gubernamentales en cuanto a orden público y proceso de Paz</p> <p>A4: Efectos ambientales que produce la operación de la empresa en su área de influencia respecto al aire, el suelo, y en general sobre el ecosistema.</p> <p>A5: Entrada nuevos competidores</p>
ANÁLISIS INTERNO	Oportunidades- Fortalezas	Amenazas- Fortalezas
Fortalezas	<p>O5-F3 Implementar avances en maquinaria y equipos para mejorar las técnicas y procedimientos empleados para elaborar los productos.</p>	<p>A5-F1: Mantener la excelente calidad de materia prima para lograr buenos productos y disminuir la amenaza de los nuevos competidores.</p>
<p>F1: Calidad de la materia prima</p> <p>F2: Calidad de la mano de obra</p> <p>F3: Técnicas y procedimientos empleados para la elaboración de los productos</p> <p>F4: Adecuado manejo del personal</p> <p>F5: Servicio en el lugar de ventas</p> <p>F6: Adecuado registro de ventas diarias por parte del administrador</p> <p>F7: Control de egresos e ingresos: diario, semanal y mensualmente</p> <p>F8: Rentabilidad del negocio</p>		
Debilidades	<p>O5-D3: Mejorar el empaque de algunos productos delicados, con el avance en maquinaria y equipos.</p>	<p>A2- D5: Realizar algunas capacitaciones a los asociados de la empresa en las nuevas tendencias sobre el consumo de productos ya que hoy se inclinan por lo saludables.</p>
<p>D1: No se realiza un control de inventarios de materia prima</p> <p>D2: Planta de producción muy cercana al lugar de ventas</p> <p>D3: El empaque de algunos productos delicados no es duradero</p> <p>D4: Verificación de las metas planteadas</p> <p>D5: Capacitación para los asociados de la empresa</p> <p>D6: Análisis de inversión de utilidades para generar rotación.</p> <p>D7: Actividades motivacionales para los empleados.</p> <p>D8: Ausentismo del personal.</p>		

Fuente: Elaboración propia de la investigación

El cuadro D.O.F.A. según el análisis interno y externos nos lleva a desarrollar las siguientes estrategias:

- ❖ Implementar avances en maquinaria y equipos para mejoran las técnicas y procedimientos empleados para elaborar los productos.
- ❖ Mantener la excelente calidad de materia prima para lograr buenos productos y disminuir la amenaza de los nuevos competidores.

- ❖ Mejorar el empaque de algunos productos delicados, con el avance en maquinaria y equipos.
- ❖ Realizar capacitaciones a los asociados de la empresa en las nuevas tendencias sobre el consumo de productos ya que hoy se inclinan por los saludables

1.8. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

a. *PERSPECTIVA FINANCIERA*

META: Lograr un Crecimiento de 20%- 50% en las Ventas en 5 años

MEDIDAS:

- ❖ Introducir su producto estrella en el mercado a nivel nacional.
- ❖ Productos de buen sabor y calidad, a un precio atractivo.
- ❖ Imagen reconocida y con mucha demanda.
- ❖ Servicio eficiente, y una buena disponibilidad del producto.

META: Aumentar su participación en el mercado en un 30% en 3 años

MEDIDAS:

- ❖ Fidelizar a los clientes actuales, y hacer que compren sus productos con frecuencia.
- ❖ Ingresar en nuevos nichos de mercado, y capturar nuevos clientes.
- ❖ Retener a los clientes actuales, y a los nuevos clientes.
- ❖ Lograr que los clientes potenciales, se conviertan en clientes reales.
- ❖ Incrementar el reconocimiento de la marca a nivel regional y nacional, por su compromiso como productora de alimentos artesanales que identifican a la ciudad de Popayán.

b. *PERSPECTIVA DEL CLIENTE*

META: Satisfacer las necesidades del mercado

MEDIDAS:

- ❖ Identificar las necesidades únicas de cada cliente y satisfacerlas individualmente.
- ❖ Con las propuestas de valor mencionadas.
- ❖ Experiencia de compra.
- ❖ Entrega a tiempo.

META: Fidelizar a los clientes.

MEDIDAS:

- ❖ Al satisfacer las necesidades de los clientes se logra fidelizar y retener al cliente, y lograr así una conducta de compra regular.
- ❖ Promover y cautivar la lealtad del cliente mediante la experiencia de la compañía.

META: Propuesta de valor al consumidor

MEDIDAS:

- ❖ Objetivo de Precio: Proporcionar buena consistencia y sabor en los productos, que le proyecten al cliente alto valor y consideren que todo el valor del producto, justifica el precio.
- ❖ Objetivo de calidad: Introducir la más alta calidad y consistencia en todos los productos elaborados por la empresa Josefina Muñoz de Bonilla E.A.T.
- ❖ Disponibilidad del producto: El cliente siempre debe encontrar lo que busca.
- ❖ Retroalimentación a los clientes: La opinión de los clientes al visitar la empresa, es muy importante, ya que permite evidenciar, que errores se cometen y remediarlos, y también identificar que se está haciendo bien en la empresa.

META: Proporcionar una buena experiencia de compra al cliente.

MEDIDAS:

- ❖ Buen aspecto del punto de venta.
- ❖ Adecuado personal que reciba a los clientes y se dirija a ellos por su nombre.
- ❖ Agradecer a los clientes por la visita realizada a la empresa, e invitarlos a que regresen.

c. PERSPECTIVA DE MERCADEO

META: Agregar valor a los productos.

MEDIDA:

- ❖ Agregar la mejor calidad y consistencia a todos los productos.

META: Éxito en la comunicación de una imagen de marca atractiva.

MEDIDA:

- ❖ Buena publicidad de la compañía, de sus productos, y promociones.

META: Gestión de marca

MEDIDAS:

- ❖ Concepto de marca: Convertir Josefina Muñoz de Bonilla E.A.T ,en una marca dominante en todo el país
- ❖ Desarrollo de la imagen de la empresa como una marca reconocida y dominante.
- ❖ Dominio de la categoría: Continuar impulsando el crecimiento del producto estrella de la compañía.
- ❖ Desarrollar un programa de éxito de marketing.
- ❖ Estrategia de Posicionamiento: Expandir la imagen, y lograr que sea una marca madura, que el cliente pueda definir con claridad.

d. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

META: Disponibilidad de productos.

MEDIDAS:

- ❖ Aprovisionar los puntos de venta con cantidad suficiente de cada producto, anticipándose a las demandas de los clientes.
- ❖ Identificar el porcentaje de tiendas que no tienen existencias suficientes, del producto estrella de la empresa, y llevar las unidades necesarias.
- ❖ Evitar saturar el punto de venta con existencias del producto.

META: Lograr un excelente aprovisionamiento.

MEDIDA:

Desarrollar y gestionar su base de proveedores, para que estos produzcan y entreguen los volúmenes y variedad deseados de materia prima con alta calidad, a un bajo costo y ágilmente.

e. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Nota: Como se especifica en la primera parte, la empresa no tiene empleados, los trabajadores de esta son los socios que pertenecen a la empresa asociativa de trabajo, por esta razón las metas en este campo, difieren un poco de las comunes.

META: Satisfacción del asociado.

MEDIDAS:

- ❖ Hacer partícipes a todos los socios de las decisiones de la empresa aunque no pertenezcan a la junta directiva.
- ❖ Prestar a sus asociados servicios de seguridad social.

META: Productividad del asociado.

MEDIDAS:

- ❖ Facilitar y promover la capacitación de los asociados que motiven a mejorar su accionar dentro de la empresa.
- ❖ Aumentar la eficiencia de los asociados, y lograr así un mayor volumen en la venta de los productos de la empresa.
- ❖ La venta de un mayor volumen de productos se traduce en un aumento en los beneficios que recibe cada asociado.

1.8.1. DIAGRAMA CAUSA - EFECTO

Figura 1. Diagrama Causa- Efecto de la empresa



**Perspectiva
Cliente**

**Perspectiva
Procesos Internos**

**Perspectiva
Crecimiento
Y Aprendizaje**

Fuente: Elaboración propia de la investigación

1.8.2. TABLERO DE MANDO INTEGRAL

Tabla 4. Tablero de Mando Integral actual de la empresa

Mín.: Mínimo

S: Satisfactorio Máx.: Máximo

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA-INDICADOR	FÓRMULA – INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA			MEDIO-INDUCTOR	PROGRAMA-ESTRATÉGICO	APLICACIÓN
				Mín.	S	Máx.			
FINANCIERA	Aumentar participación en el Mercado	Cantidad de clientes nuevos distribuidores en otras zonas sobre total de clientes distribuidores e otras zonas.	$APM = \frac{CND}{TCD} - 1 * 100$	10%	20%	30%	*Introducir su producto estrella en el mercado a nivel nacional. *Imagen reconocida y con mucha demanda.	*Productos de buen sabor y calidad, a un precio atractivo. *Servicio eficiente, y una buena disponibilidad del producto.	Se tendrá en cuenta como referencia
	Crecimiento en las Ventas.	Cantidad de productos vendidos anuales menos la cantidad de productos vendidos del año anterior, sobre cantidad de productos vendidos del año anterior.	$\Delta V = \frac{(PVi - PVi-1)}{PVi-1} * 100$	20%	35%	50%	*Ingresar en nuevos nichos de mercado, y capturar nuevos clientes. *Fidelizar a los clientes y hacer que compren sus productos con frecuencia.	*Realizar inversiones en publicidad. *Participar en eventos sobre gastronomía donde se dé a conocer el producto.	$\Delta V = \frac{(5.000 - 4.950)}{4.950} * 100 = 1,01$ Se tendrá en cuenta como referencia el comportamiento de las ventas de los últimos 5 años. Año a año se incrementara en un 10%.
CLIENTE.	Satisfacción de los Clientes.	Cantidad de personas que les gusta el producto sobre la cantidad de	$SC = \frac{GP}{RS} * 100$	85%	95%	100%	*Con las propuestas de valor mencionadas. *Calidad del	*Identificar las necesidades de cada cliente y satisfacerlas individualmente.	Para hacer esta medición se debe realizar una encuesta semestral donde se mida la satisfacción,

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA-INDICADOR	FÓRMULA – INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA			MEDIO-INDUCTOR	PROGRAMA-ESTRATÉGICO	APLICACIÓN
				Mín.	S	Máx.			
		personas que compran el producto.					producto.		este indicador se aplica a partir de la segunda encuesta para tener un historial de servicio al cliente.
	Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Total de pedidos entregados a tiempo sobre total de pedidos despachados	$NC = (TPe/TPd) * 100$	90%	98%	100%	*Entrega a tiempo	* Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.	Para hacer esta medición se tendrá en cuenta mes a mes la cantidad de pedidos que se hacen y cuantos se entregan a tiempo. Cada mes se realizara una evaluación de comparación respecto al mes anterior el indicador debe ser del 100%
MERCADEO	Gestión de Marca.	Cantidad de personas que reconocen la marca sobre total del mercado	$GM = (PRM/TM) * 100$	85%	90%	95%	Concepto de marca. *Dominio de la categoría. Desarrollar un programa de éxito de marketing. * Lograr que sea una marca madura, que el cliente	*Convertir a la empresa en una marca dominante en todo el país. *Continuar impulsar el crecimiento del producto estrella. *Estrategia de Posicionamiento.	Para hacer la medición de este indicador se realizara un sondeo de reconocimiento de marca cada 6 meses. Por cada periodo de sondeo tendrá que incrementarse el porcentaje de reconocimiento en un 5%.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA-INDICADOR	FÓRMULA – INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA			MEDIO-INDUCTOR	PROGRAMA-ESTRATÉGICO	APLICACIÓN
				Mín.	S	Máx.			
							pueda definir con claridad		
	Comunicación de Imagen de Marca.	Cantidad de participaciones en eventos en un año sobre el total de eventos.	$CIM=(PEi/TEi)*100$	50%	70%	90%	* Publicidad de la compañía, de sus productos, y promociones.	*Estrategias de Marketing y publicidad.	Para hacer esta medición se tendrá en cuenta las participaciones en ferias y eventos de promoción cada 6 meses y se comparara con la cantidad de participaciones del año anterior durante el mismo periodo.
PROCESOS INTERNOS.	Cuántas veces dura el inventario que se tiene.	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último período.	$IT= (IF*30)/ VP$	85%	90%	100%	*Aprovisionar los puntos de venta con cantidad suficiente de cada producto.	Identificar el porcentaje de tiendas que no tienen existencias suficientes y llevar las unidades necesarias.	
	Aprovisionamiento.	Cantidad de materia prima utilizada en un mes sobre la cantidad de materia prima comprada.	$A=(MPUji/MPTji)*100$	90%	95%	100%	*Desarrollar y gestionar su base de proveedores, para entreguen los volúmenes de materia prima deseados.	*Alianzas estratégicas, con proveedores.	
CRECIMIENTO	Satisfacción de	Cantidad de	$SA=(CSS/CST)*100$	85%	95%	100%	*Hacer	*Realizar	Esta medición se podrá

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA-INDICADOR	FÓRMULA – INDICADOR	VALOR DE REFERENCIA			MEDIO-INDUCTOR	PROGRAMA-ESTRATÉGICO	APLICACIÓN
				Mín.	S	Máx.			
Y APRENDIZAJE.	los socios.	socios satisfechos sobre la cantidad de socios pertenecientes a la empresa					participes a todos los socios de las decisiones de la empresa.	reuniones constantes con el fin de rendir informe por parte del administrador. *Realizar reuniones para generar una retroalimentación.	hacer realizando un sondeo mes a mes en cada reunión sobre la satisfacción del socio con el trabajo realizado en la empresa. En este momento este indicador está en el 40% se espera que con la implementación de este trabajo este indicador llegue al 100% en 1 año.
	Compromiso del Asociado.	Cantidad de propuestas de un asociado sobre Cantidad de propuestas de los asociados para mejorar el funcionamiento de la empresa.	$CA=(CPA/CPTA)*100$	70%	85%	95%	*Facilitar y promover la capacitación de los asociados. *Aumentar la eficiencia de los asociados.	*Generar espacios de participación y opinión de los asociados.	Se medirá por medio del cumplimiento de objetivos trazados que deberá ser del 100%

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Análisis del Tablero de Mando Integral de la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos:

En la empresa JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS son muy pocos los indicadores a los que se les hace seguimiento, los únicos indicadores utilizados por la empresa son los relacionados con las ventas, los demás indicadores son una propuesta que se espera se les haga un seguimiento, con el fin de realizar un monitoreo efectivo y el control de las acciones estratégicas propuestas cuyo propósito permita el alcance de los objetivos.

De las estrategias establecidas no todas se llevan a la parte operativa, las estrategias más utilizadas son las referentes a los clientes y a las ventas, hace falta implementarlas en los procesos internos y en el crecimiento y aprendizaje, lo cual permite un mejoramiento integral de los procesos actuales de la organización.

La empresa está más enfocada hacia su parte externa, como los clientes y las ventas; se identifica como falla no fortalecer la parte interna, considerando que el mejoramiento desde adentro hacia afuera consolidará y posicionará la imagen y los actuales procesos que la empresa realiza y pretende proyectar.

CAPÍTULO II. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se realiza una propuesta de la estructura organizacional para la empresa Josefina Muñoz de Bonilla E.A.T., propuesta que se realiza después de hacer un reconocimiento del estado actual de la empresa, donde se identificaron sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.

Se plasma la misión, visión, objetivos y valores, que van a regir a la empresa de ahora en adelante para que tenga un adecuado direccionamiento y se cumplan los objetivos propuestos para lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa.

2.1. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de realizar el reconocimiento de la empresa, el análisis interno y externo de esta, y de conocer sus necesidades y sus expectativas se realizó el direccionamiento estratégico que permitió establecer el rediseño de la estructura organizacional.

Este análisis se realizó mediante reuniones y sesiones de grupo, en las cuales se llevó a cabo un reconocimiento de la organización con el representante legal y posteriormente con los administradores, donde se presentó la propuesta de los objetivos a desarrollar y también se escucharon sus inquietudes, luego se realizó una sesión con los socios de la empresa y se planteó un plan de trabajo.

Otra estrategia de recolección de información fue a través de reuniones concertadas con cada uno de los socios, en esta reunión individual cada uno de ellos explico sus inquietudes e inconformidades con otros socios. Fue una actividad que ayudó a detectar que la mayor inconformidad de cada uno de los socios está en la desorganización que existe en cada una de las actividades de la empresa, también se identificó un alto grado de conflicto como consecuencia de la falta de unidad en los objetivos organizacionales.

2.1.1. DISEÑO DE LA MISIÓN:

¿Qué es? JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA E HIJOS es una empresa asociativa de trabajo.

¿Qué hace? Produce, comercializa y distribuye los productos del sector de alimentos para satisfacer el paladar de los payaneses y turistas.

¿Cómo lo hace? Con personal calificado y excelentes materias primas para brindar productos de excelente calidad.

¿Dónde? En la ciudad de Popayán.

MISIÓN (Propuesta): Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos es una empresa asociativa de trabajo (E.A.T) cuya finalidad es producir, comercializar y distribuir productos culinarios y de repostería contando con el mejor personal calificado,

excelentes materias primas para brindar productos de alta calidad y satisfacer el paladar de los habitantes y turistas a nivel nacional.

2.1.2. DISEÑO DE LA VISIÓN:

Resultado que se quiere obtener: reconocimiento regional y nacional

VISIÓN: Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos será en el 2020 una empresa reconocida a nivel nacional como una empresa de tradición gastronómica con productos de excelente calidad.

2.1.3. DISEÑO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

“Los valores organizacionales son los pilares más importantes, debido a que estos son los valores de sus miembros y en especial de sus dirigentes.”

“Los valores de una empresa son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y encaminan en la dirección a logro de su visión, con constante cumplimiento de su misión.”

2.1.4. VALORES ORGANIZACIONALES

En esta empresa no se cuenta con valores establecidos, después del análisis realizado y en concertación con los administradores se proponen los siguientes valores teniendo en cuenta lo que busca la empresa que sus socios desarrollen.

- Lealtad: desarrollar en los clientes la fidelidad y compromiso con la empresa.
- Responsabilidad: generar el compromiso y asumir las consecuencias de cada uno de los actos realizados en la empresa, rendir cuentas ante la empresa y la sociedad de cada acción llevada a cabo.
- Honestidad: Garantiza confianza, seguridad, respaldo, confidencia, integridad.

- Eficiencia: Implica cumplimiento y garantía del excelente servicio que se asume ante los clientes.

2.1.5. POLÍTICAS

POLÍTICAS INSTITUCIONALES:

- Garantizar productos de calidad.
- Tomar decisiones que generen sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.
- Mantener una buena imagen de los productos que se ofrecen.
- Crear una cultura organizacional orientada en aplicar principios administrativos.
- Ampliar la cobertura del mercado con principios de lealtad, eficiencia, competitividad, equidad y participación social.
- Facilitar procesos de concientización y sensibilización de los empleados de la empresa para definir estrategias de cambio.

POLÍTICAS POR ÁREAS BÁSICAS:

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Todos los procesos productivos se harán de forma tradicional en la empresa sin intervención de ningún tipo de tecnología.
- Constante revisión de insumos para la elaboración de los productos.
- Todos los productos deberán pasar por un estricto control de calidad antes de ser comercializados.

ÁREA DE FINANZAS

- Mantener actualizados los libros contables.

- El pago de nómina se realizará semanalmente.
- Llevar un control diario sobre las ventas.
- Sistematizar el sistema contable para el año 2012.
- Realizar juntas informativas sobre los balances de la empresa una vez al mes.
- Llevar los estados financieros de la empresa.

ÁREA COMERCIAL

- Buscar la máxima satisfacción del cliente.
- Mantener en vitrina existencias de los productos representativos de la empresa disponibles para la venta.
- Participar en los eventos gastronómicos a nivel regional y nacional.
- Cumplir con los requerimientos de sanidad pública para la elaboración de los productos.
- Atender las sugerencias de nuestros clientes respecto de sus expectativas en cuanto a nuestros productos.
- Ofrecer únicamente productos de calidad que satisfagan las necesidades del cliente.

2.2. ANÁLISIS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DESDE LA PERSPECTIVA DE LA NUEVA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.

El presente análisis corresponde a la propuesta del rediseño de la estructura organizacional.

2.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Meta: Incrementar las ventas de los aplanchados

Medidas:

- ❖ Impulsar los aplanchados como producto estrella de la empresa
- ❖ Realizar mejoras en el empaque de estos productos para poder distribuirlos nacionalmente e incrementar las ventas.

** Con esta meta se logra obtener un buen resultado financiero lo que conlleva a un crecimiento de la organización y al cumplimiento de la Visión.*

2.2.2. PERSPECTIVA CLIENTE

Meta: Fidelizar a los clientes

MEDIDA:

- ❖ Seguir ofreciendo el buen servicio y atención en los puntos de venta para cautivar a las personas.
- ❖ Crear una base de datos sobre la información de los clientes para conocerlos más y ofrecer incentivos por las compras realizadas.

Meta: Crear un buzón de sugerencias

Medida:

- ❖ Establecer un lugar para colocar un buzón de sugerencias
- ❖ Identificar las sugerencias más relevantes y mejorar en los aspectos que aconsejan los clientes ya sea sobre los productos, la atención o el lugar de venta.

META: Proporcionar una buena experiencia de compra al cliente.

Medidas:

- ❖ Mantener el punto de venta en buenas condiciones y un aspecto agradable.
- ❖ Dirigirse a los clientes de manera cordial y por el nombre.
- ❖ Agradecer a los clientes por la visita realizada a la empresa, e invitarlos a que regresen.

* Las metas planteadas sobre la perspectiva del cliente, permiten que tanto la misión como la visión se lleven a cabo porque se debe satisfacer a los clientes y gracias a ellos se puede lograr un mayor reconocimiento de los productos elaborados.

2.2.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS:

Meta: Implementar una planeación

Medida:

- ❖ Delegar a varios asociados para establecer las metas y objetivos a corto y largo plazo.

Meta: Llevar un inventario de las materias primas

Medida:

- ❖ Control de entrada y salida de materias primas utilizadas.
- ❖ Las materias primas deben estar a cargo de una sola persona que se haga responsable
- ❖ Estandarizar la cantidad de materia prima que se debe utilizar para la elaboración de los productos.

Meta: Gestión de marca

Medidas:

- ❖ Seguir impulsando los productos para que exista un reconocimiento de la marca
- ❖ Utilizar más los medios de comunicación para dar a conocer la marca y los productos que se ofrecen
- ❖ Incrementar la participación en eventos gastronómicos, para impulsar los productos con degustaciones.
- ❖ Incrementar los puntos de venta de tal forma que los ciudadanos tengan más presente la imagen de los productos de doña chepa.

Meta: Mejorar la información entre asociados

Medidas:

- ❖ Establecer un cronograma de reuniones informativas sobre la situación de la empresa.
- ❖ Tener claridad sobre las funciones que tienen que desempeñar cada asociado, sin que la función de uno interfiera en la labor del otro.
- ❖ Escuchar los aportes constructivos que tienen los asociados para mejorar el desempeño de la empresa.

** Estas metas planteadas son las que llevan a que la visión se lleve a cabo ya que lo que se pretende es que la empresa tenga un gran reconocimiento a nivel regional, gracias a la excelente elaboración y calidad de sus productos.*

2.2.4. PERSPECTIVA CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE

META: Capacitar a los asociados

Medida:

- ❖ Capacitar al talento humano ya que son el factor más importante de la organización.
- ❖ Facilitarle a los asociados oportunidades de crecimiento profesional.
- ❖ Ofrecer material a los asociados que los ayude a estar al día en tendencias de servicio al cliente, de administración y producción en las empresas de alimentos.

META: Incentivos a los asociados

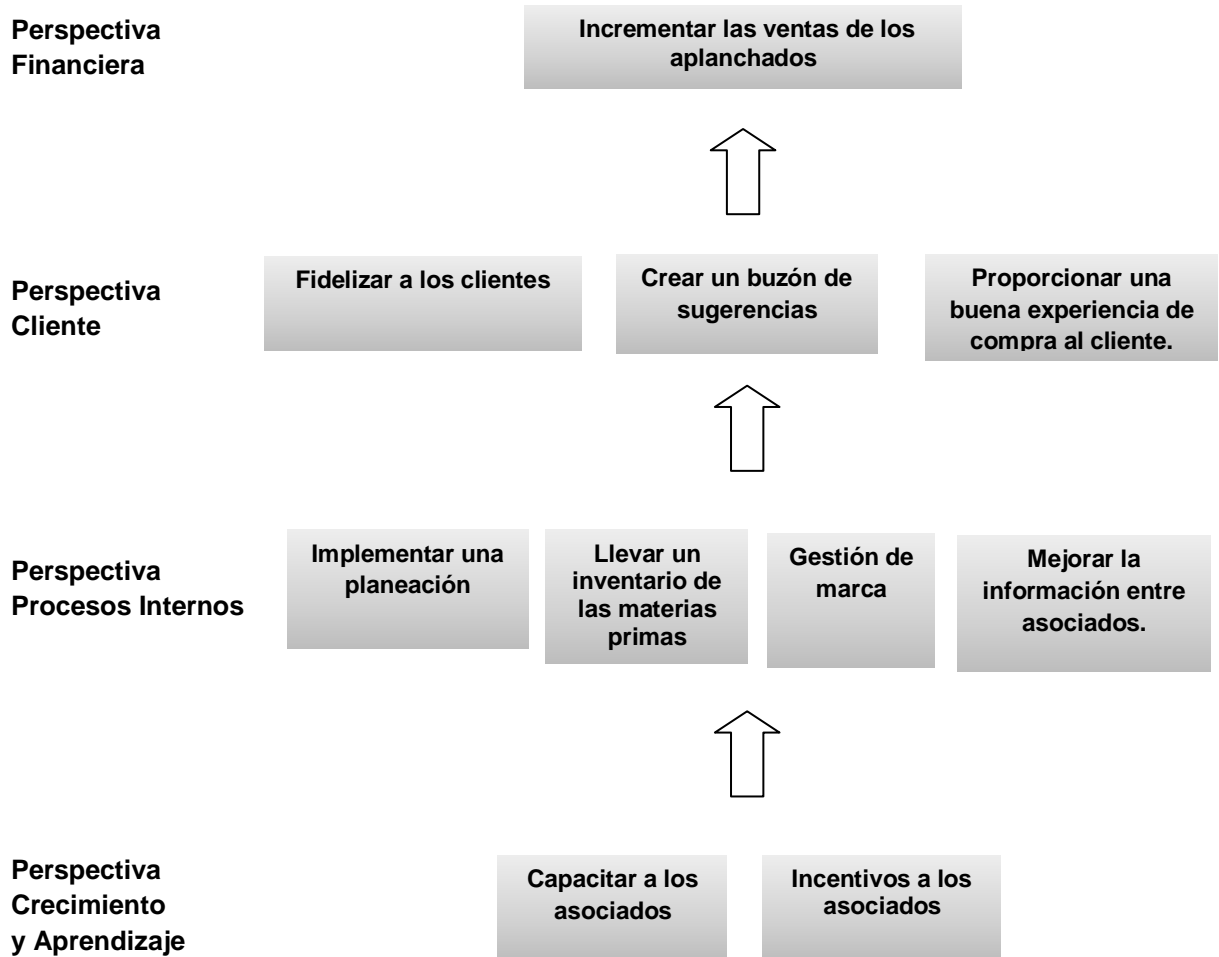
Medida:

- ❖ Brindarles a los asociados seguridad social.
- ❖ Pago de un salario justo con las respectivas prestaciones (Prima, Vacaciones)

** Con estas metas se logra cumplir con la misión anteriormente planteada, ya que se puede contar con un excelente talento humano, preparado y calificado para el desarrollo de las actividades de la empresa.*

2.2.5. DIAGRAMA CAUSA – EFECTO DE LA PROPUESTA

Figura 2. Diagrama Causa- Efecto de la Propuesta



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Tabla 5. Tablero de Mando Integral de la propuesta

Mín.: Mínimo

S: Satisfactorio

Máx.: Máximo

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA-INDICADOR	INDICADOR- FORMULA	VALOR DE REFERENCIA			MEDIO- INDUCTOR	PROGRAMA-ESTRATÉGICO
				Mín.	S	Máx.		
FINANCIERA	Incrementar las ventas de los aplanchados	Cantidad de productos vendidos en un año sobre la cantidad del año anterior.	$\Delta V = ((PVi - PVi-1) / PVi-1) * 100$	10%	30%	50%	*Distribuir el producto estrella en el mercado nacional. *Imagen reconocida y con mucha demanda.	*Productos de buen sabor y calidad, a un precio atractivo. *Buscar contactos nacionales para distribuir el producto *Incrementar la producción de los aplanchados
CLIENTE	Fidelizar a los clientes	Personas que compran constantemente los productos	$FC = (Clientes\ Constantes / Clientes\ Atendidos) \times 100$	80%	90%	100%	* Base de datos *Experiencia de compra. *Entrega a tiempo. *Satisfacer las necesidades	*Identificar las necesidades de cada cliente y satisfacerlas individualmente.
	Buzón de sugerencias	Número de personas que utilizan el buzón de sugerencias sobre el número de personas que compran	$BS = (PUB/PC) * 100$	80%	90%	100%	*Al satisfacer las quejas y sugerencias planteadas de los clientes.	*Tomar como parte importante en la empresa las sugerencias de los clientes * Solucionar las sugerencias de los clientes.
	Experiencia de compra al cliente.	Número de personas satisfechas con el servicio sobre el número de personas que reciben el servicio.	$EC = (SS/RS) * 100$	90%	95%	100%	*Buen aspecto de los puntos de venta. *Adecuado personal que reciba a los clientes *Dirigirse a los clientes de manera cordial y por el nombre *Agradecer a los clientes por su compra, e invitarlos a volver.	*Brindar un buen servicio y ofrecer incentivos, como las degustaciones.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA-INDICADOR	INDICADOR- FORMULA	VALOR DE REFERENCIA			MEDIO- INDUCTOR	PROGRAMA-ESTRATÉGICO
				Mín.	S	Máx.		
PROCESOS INTERNOS	Implementar una planeación	Número de objetivos realizados sobre el número de objetivos planteados	$P=(OR/OP)*100$	85%	90%	95%	*Desarrollar un plan con las metas y objetivos a seguir	*Tener muy claro lo que se quiere lograr a mediano y largo plazo
	Realizar un inventario de las materias primas	Cantidad de materia prima utilizada sobre la cantidad comprada.	$IMP=(MPU_{ji} / MPT_{ji})*100$	85%	90%	95%	*Control de entrada y salida de materias primas utilizadas. *Las materias primas deben estar a cargo de una sola persona que se haga responsable	Estandarizar la cantidad de materia prima que se debe utilizar para la elaboración de los productos.
	Gestión de marca	Cantidad de personas que reconocen la marca sobre total del mercado.	$GM=(PRM/TM)*100$	80%	90%	100%	*Impulsar los productos *Utilizar más los medios de comunicación *Incrementar la participación en eventos gastronómicos *Incrementar los puntos de venta	*Realizar publicidad * Estrategia de posicionamiento
	Mejorar la información entre asociados	Cantidad de reuniones realizadas en un mes sobre Cantidad de reuniones realizadas en el año	$MI=(RRi/RRT)*100$	85%	90%	95%	*Cronograma de reuniones informativas sobre la situación e la empresa. *Claridad sobre las funciones que tienen que desempeñar cada asociado *Escuchar los aportes constructivos que tienen los asociados para mejorar el desempeño de la empresa.	* Organizar reuniones periódicamente * Respetar todos los aportes de los asociados

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDA-INDICADOR	INDICADOR- FORMULA	VALOR DE REFERENCIA			MEDIO- INDUCTOR	PROGRAMA-ESTRATÉGICO
				Mín.	S	Máx.		
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitar a los asociados	Cantidad de capacitaciones realizadas en un año sobre Cantidad de capacitaciones ofrecidas en un año.	$CA=(CRI/COi)*100$	80%	85%	90%	*Capacitar al talento humano *Facilitarle a los asociados oportunidades de crecimiento profesional. *Ofrecer material a los asociados	*Realizar convenios con entidades sobre todo lo relacionado a gastronomía
	Incentivos a los asociados	Cantidad de asociado satisfechos sobre total asociados	$IA=(CAS/CAT)*100$	85%	90%	95%	*Brindarles seguridad social *Pago de un salario justo con las respectivas prestaciones (Prima, Vacaciones)	*Cumplir con los incentivos planeados para que el desempeño de los asociados sea eficiente.

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Nota: Se pretende que en la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e hijos implementen estos indicadores y estrategias propuestas, junto con las que están establecidas y que son su fuerte, que son las relacionadas con las ventas.

Con estas estrategias se espera cumplir con los objetivos estratégicos propuestos y de esta forma verificar la visión y la misión para lograr un buen funcionamiento y crecimiento de la organización.

2.3. CONSIDERACIONES PARA LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El análisis interno y externo en la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos EAT permite realizar un diagnóstico organizacional referente al estado actual en sus diferentes áreas además de su cultura organizacional, lo cual se convierte en un paso muy importante del presente estudio, ya que a través del establecimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa se establecen las estrategias adecuadas para generar las estrategias adecuadas para el rediseño organizacional, tanto de su filosofía como de su organigrama y de allí, el alcance de los objetivos organizacionales

2.3.1. ANÁLISIS

Se realizó un reconocimiento de la empresa, con esto se pretendía conocer el estado actual de la empresa, por quienes está conformada, que productos se realizan, como empezó y como llegó a lo que es hoy en día. El análisis interno y externo de la empresa se realizó partiendo de este reconocimiento. Utilizando el análisis del entorno, se estudió cada uno de los entornos y como estos afectan el desarrollo de la empresa.

Se realizó una Matriz de Evaluación del Factor Externo donde se realizó una ponderación de las diferentes variables planteadas. El entorno social y cultural es el que más variables tiene que afectan el desarrollo de la empresa. Luego de realizar la debida ponderación nos encontramos con que la empresa tiene igual número de oportunidades y amenazas en el entorno.

Al ejecutar el estudio quedó en evidencia que el factor social es de gran importancia para la empresa, la parte sociocultural mueve a la empresa es por eso la importancia que el Departamento del Cauca sea un lugar de mucha cultura, donde el arte, la gastronomía, la música entre otros son expresiones de mucha importancia cultural. Estos factores incrementan el crecimiento de los clientes por lo tanto, cada vez más la demanda se incrementa. Es mediante el Diamante Competitivo de Porter donde observamos que la empresa que este factor cultural nos lleva a que los aplanchados se conviertan en un elemento de nuestra cultura único e incomparable, y gracias a esto se puede decir que la empresa cuenta con una ventaja competitiva y comparativa de gran importancia para el crecimiento de la misma. Después de realizar el análisis externo y conocer que entorno es el de mayor importancia para el crecimiento de la empresa, se aplicó el análisis interno de la empresa.

Durante este análisis se llevó a cabo un estudio por áreas de trabajo, aunque estas no están muy bien definidas, el trabajo se realizó con el área administrativa, financiera y contable, de producción, comercial y talento humano. Dentro de cada una de estas áreas se cumplen unas funciones que no están muy bien definidas, por tanto, hubo la necesidad establecer como debería ser el funcionamiento de cada una de ellas, y posteriormente establecer variables para trabajar con la Matriz de Factores Internos, cada una de estas variables tienen una ponderación con un puntaje que permite concluir que la empresa cuenta con el mismo número de debilidades y oportunidades, siendo las variables de mayor influencia el control de inventarios y el diseño del empaque (en cuanto a sus debilidades), y la compra de materia prima, el servicio al cliente y la mano de obra (en cuanto sus oportunidades).

Después de realizar el análisis interno y externo de la empresa se plantea la matriz D.O.F.A donde se cruzan las variables y de esta forma se obtienen cada una de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa.

Esta matriz da como resultado una serie de estrategias como:

- ❖ Implementar avances en maquinaria y equipos para mejorar las técnicas y procedimientos empleados para elaborar los productos.
- ❖ Mantener la excelente calidad de materia prima para lograr buenos productos y disminuir la amenaza de los nuevos competidores.
- ❖ Mejorar el empaque de algunos productos delicados, con el avance en maquinaria y equipos.
- ❖ Realizar capacitaciones a los asociados de la empresa en las nuevas tendencias sobre el consumo de productos ya que hoy se inclinan por los saludables

Para detectar las causas y consecuencias que afectan las variables de la organización se utilizó la herramienta denominada «Cuadro de Mando Integral O Balance Score Card», la cual permitió medir el desempeño de la empresa en diferentes perspectivas: financiera, del cliente, de mercadeo, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Se realizó un mapa estratégico que consiste en plantear en cada una de estas perspectivas unas metas como:

- Perspectiva Financiera
 - Lograr un crecimiento del 20%; 50% en la ventas en 5 años.
 - Aumentar su participación en el mercado en un 30% en 3 años.

- Perspectiva del cliente.
 - Satisfacer las necesidades del mercado.
 - Fidelizar a los clientes.
 - Propuesta de valor al consumidor.
 - Proporcionar una buena experiencia de compra al cliente.

- Perspectiva de mercadeo.
 - Agregar valor a los productos.
 - Éxito en la comunicación de una imagen de marca atractiva.
 - Gestión de marca.

- Perspectiva de procesos internos.
 - Disponibilidad de productos.
 - Lograr un excelente aprovisionamiento.

- Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.
 - Satisfacción del asociado.
 - Productividad del asociado.

Teniendo cada una de estas perspectivas se realiza el cuadro de mando integral y se plantean unas estrategias, objetivos e indicadores. Obteniendo como resultado que tan solo a algunos de estos indicadores se les hace seguimiento y en su gran mayoría quedan planteados como propuesta, se propone en este aspecto realizar seguimiento y monitoreo, lo cual permitirá el mejoramiento y el control de las acciones estratégicas propuestas, cuyo propósito permita el alcance de los objetivos.

De las estrategias establecidas no todas se llevan a la parte operativa, las estrategias más utilizadas son las referentes a los clientes y a las ventas, hace falta implementarlas en los procesos internos y en el crecimiento y aprendizaje, lo cual conlleva un mejoramiento integral de los procesos actuales de la organización.

La empresa está más enfocada hacia su parte externa, como los clientes y las ventas; se identifica como fallo no fortalecer la parte interna, considerando que el mejoramiento desde adentro hacia afuera consolidará y posicionará la imagen y los actuales procesos que la empresa realiza y pretende proyectar.

Después del análisis de la empresa y conocer su estado actual, la posición de los socios y lo que esperan del análisis realizado, se planteó la propuesta de la nueva

estructura organizacional, con modificaciones en la misión, visión, valores, políticas y objetivos.

Anteriormente la empresa contaba con una propuesta de misión, la cual no estaba establecida formalmente, pero que sirvió de base para identificar lo que se pretendía con la empresa.

MISIÓN ACTUAL. Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos E.A.T es una empresa productora, comercializadora y distribuidora de productos de gastronomía, pastelería y repostería, que trabaja permanentemente para deleitar el paladar de los payanes

MISIÓN (Propuesta). Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos es una Empresa Asociativa de Trabajo (E.A.T) cuya finalidad es producir, comercializar y distribuir productos culinarios y de repostería contando con el mejor personal calificado, excelentes materias primas para brindar productos de alta calidad y satisfacer el paladar de los habitantes y turistas a nivel nacional.

VISIÓN (Actual). De la visión de la empresa no se tiene ninguna propuesta anterior, tan solo la propuesta actual, la cual se creó a partir del trabajo.

VISIÓN: Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos será en el 2020 una empresa reconocida a nivel nacional como una empresa de tradición gastronómica con productos de excelente calidad.

VALORES: Después de conocer lo que cada uno de los socios esperaba y lo que más hacía falta en la empresa, se llegó a un acuerdo donde se tomaron como los valores de la empresa: la honestidad, lealtad, responsabilidad y eficiencia, siendo considerados los pilares para el buen funcionamiento de la empresa.

Luego de establecer la nueva filosofía de la empresa se realiza un nuevo análisis del cuadro de mando integral, teniendo en cuenta la nueva perspectiva. Con esta consideración se plantean unas estrategias e indicadores con los cuales se espera que la empresa realice seguimiento, para verificar el cumplimiento de las estrategias establecidas que conlleven a la consecución de los objetivos y cumplir con lo establecido en la misión y visión.

Por tanto, establecida la nueva filosofía organizacional el siguiente paso consistió en ordenar las actividades de acuerdo a cada área e individuos en la organización, *“para lograr su plena efectividad, el gerente debe saber qué actividades específicas va a administrar, quién va a ayudarlo, de quien depende y quién*

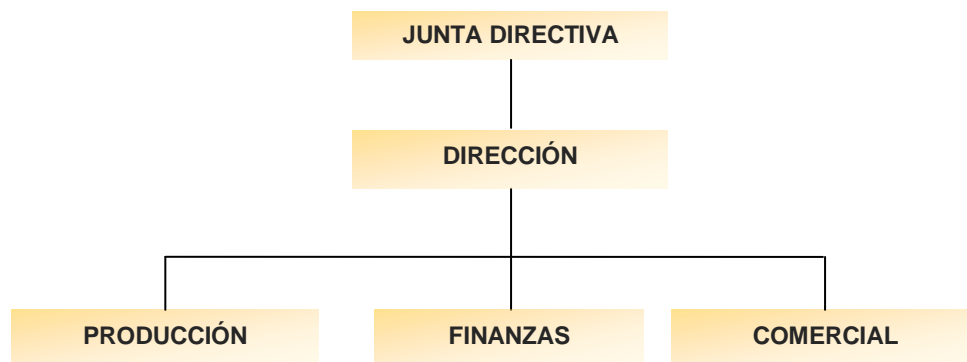
*depende de él (...) Así mismo, el resto de participantes del grupo debe tener claramente definidas las exigencias de su puesto, sus limitaciones y sus relaciones, no solamente con su jefe sino con todo el grupo de trabajo”.*⁵

Así, la propuesta de la estructura organizacional para la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos, tiene como fin la división del trabajo que permita cumplir eficazmente los objetivos y estrategias planteados. Donde se identifica que la empresa funciona como una empresa formal, con una estructura mono-funcional, la autoridad está concentrada en un grupo de personas, que son los socios de la empresa asociativa de trabajo. De esta forma se definen las áreas de autoridad, responsabilidad y control, las cuales como se precisa en el análisis interno y externo correspondían a las debilidades y amenazas establecidas.

Por tanto, la propuesta del organigrama permitirá definir las responsabilidades de cada tarea y el nivel de jerarquía. Considerando las ventajas y desventajas que posee la empresa, qué interés tiene, su impacto hacia las necesidades, con objetivos conducentes hacia el mejoramiento organizacional.

Estos objetivos, complementados por metas que direccionan las estrategias que se plantearon con la Junta Directiva de la empresa. Se hace la aclaración, que la empresa no contaba con un organigrama, sin embargo, se establece un diseño del mismo con base en la información recopilada durante la fase previa de diagnóstico, de tal forma que se identificaron las áreas descritas en la Figura 1:

Figura 3. Organigrama actual de la Empresa Doña Chepa



Fuente: Elaboración propia de la investigación

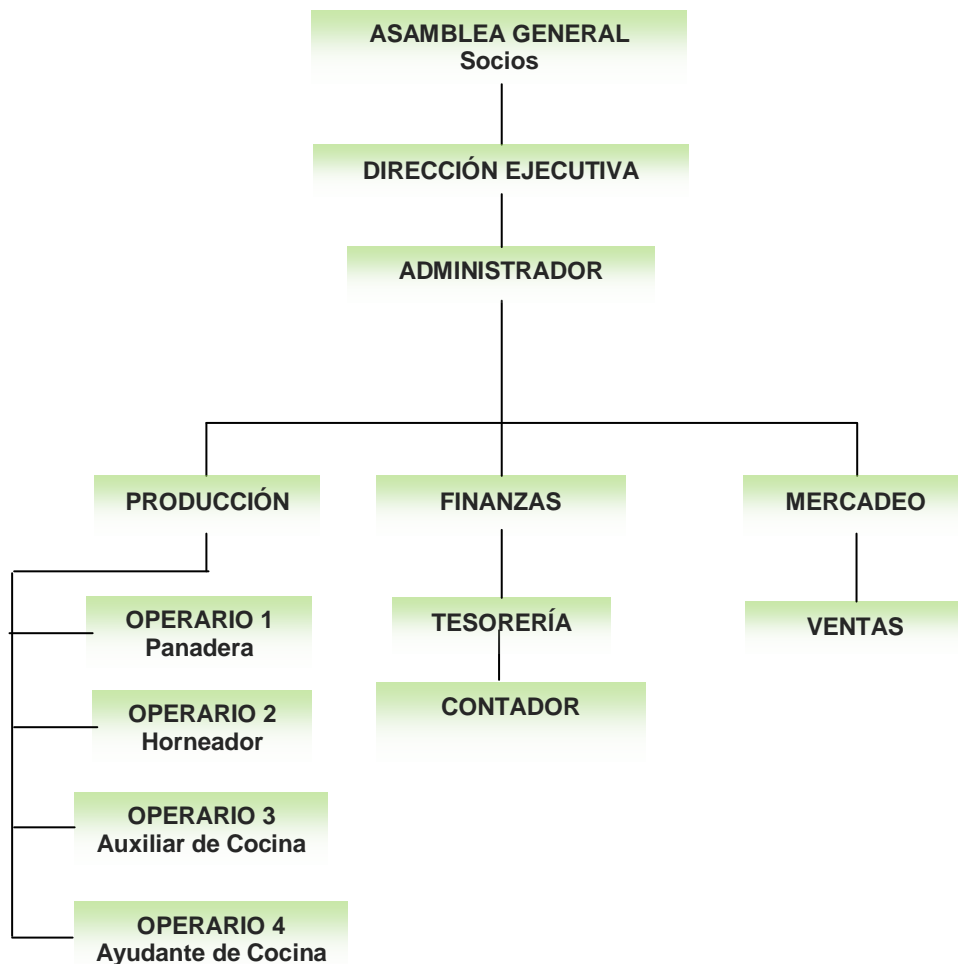
Como se destaca en el proceso de Diagnóstico: el área de producción, el área de finanzas y el área comercial involucran los diferentes procesos que la empresa

⁵ FLORES ESTEVEZ. María Irene. Tesis para optar al grado de Licenciado en Administración de empresas denominado: Análisis de la estructura Organizacional de una cadena de supermercados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. 09 de Agosto de 1999. Páginas 23- 24.

utiliza para la elaboración y comercialización de los productos que ofrece, se destaca en estos la importancia que tiene las sugerencias realizadas por los clientes además de la constante vigilancia en el proceso de control y mantenimiento de la calidad de los productos finales.

Con base en el anterior organigrama (además de la información recogida y analizada anteriormente), se establece la propuesta del organigrama que requiere la empresa Josefina Muñoz de Bonilla E.A.T. para el desarrollo de sus productos de manera organizada y garantizando la eficiencia y eficacia de los procesos que utiliza para tal fin. De tal forma que la figura 2 permite identificar las áreas que actualmente involucra la empresa pero destacando los diferentes cargos que son necesarios para la ejecución normal de las actividades

Figura 4. Propuesta de Organigrama para la empresa



Fuente: Elaboración propia de la investigación

Departamentalización por funciones: La empresa es pequeña pero dentro de la propuesta esta realizar una departamentalización por funciones, no es muy grande esta división pero queda establecido que la empresa funciona en diferentes áreas como son las áreas de producción, finanzas, Mercadeo e incluye el área de administración.

Esta departamentalización permite a plantear un manual de descripción de cargos, caracterizado en el siguiente capítulo de este informe, el cual contribuirá al mejor funcionamiento de la empresa y de esta forma alcanzar los objetivos propuestos.

En este aspecto, el rediseño de la estructura organizacional de la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos, debe dirigirse también a la satisfacción de sus necesidades, ordenando las actividades y procesos, y por tanto, el mejoramiento en el funcionamiento de la empresa.

- Falta de organización.
- Poca o nula claridad en las responsabilidades y obligaciones de cada uno de los socios.
- Fallas en la comunicación
 Conflictos internos.

Así como resultado de estos variables de no conformidad se propone realizar un mejor control en las funciones y responsabilidades correspondientes a cada puesto de trabajo.

A continuación se plantea un cuadro comparativo que contribuirá con el desarrollo y alcance de la propuesta.

Tabla 6. Cuadro Comparativo de la Estructura de la empresa

Estructura de la empresa Áreas o Funciones	Organigrama actual	Organigrama Propuesto
Asamblea General	No está definido	Permite identificar la Importancia que tienen todos los socios para la toma de decisiones
Junta Directiva	Se encuentra establecida por los estatutos	Corresponde a los Estatutos
Administración	Se establece como un proceso de dirección de todas las actividades de la empresa	Es importante redefinir este cargo como parte del direccionamiento que debe poseer cada una de las áreas establecidas en la empresa

Estructura de la empresa Áreas o Funciones	Organigrama actual	Organigrama Propuesto
Mercadeo	Se identifica como el área de comercialización	Es necesario ampliar los lineamientos del área, ya que la empresa necesita conocer sus canales de distribución, establecer estrategias de posicionamiento y competitividad, además de identificar las necesidades de los clientes.
Finanzas	Se identifica como parte del manejo de los libros contables	EL área de finanzas es importante para el control de los ingresos y egresos a cargo del tesorero, además del mejoramiento de los indicadores financieros para la mejor toma de decisiones.
Producción	Se identifican los productos que se desarrollan	Establece los factores productivos, además de los cargos relacionados con el fin de establecer aclaraciones de las responsabilidades de cada una de las personas.
Staff	No existe	El Contador aparece como cargo Staff de las actividades de la empresa, porque es necesario mejorar las actividades que involucran la utilización de libros contables y el flujo de caja de la organización.

Fuente: Elaboración propia de la investigación

2.3.2. PUESTA EN MARCHA DEL TRABAJO.

Para poder lograr que la propuesta sea puesta en marcha se debe tener a todos los socios comprometidos con el cambio, esto debido a que es una empresa familiar donde la informalidad y la falta de organización entre los socios no permiten el crecimiento de esta. Entre los socios de la empresa existen muchas diferencias por la falta de orientación hacia un mismo objetivo, por la falta de compromiso hacia la empresa. Los pasos a seguir son los siguientes:

- a. Identificar el problema de la organización.
- b. Fomentar el sentido de pertenencia por la empresa y el trabajo en equipo.
- c. Crear una visión y misión que ayude a dirigir el esfuerzo del cambio.
- d. Generar el modelo de cambio esperado con la ayuda del grupo.

- e. Cambiar los sistemas y las estructuras que pudieran obstaculizar el cambio.
- f. Alentar la generación y acciones nuevas o no tradicionales.
- g. Considerar los paradigmas actuales o variables que impiden el cambio organizacional
- h. Retroalimentación del proceso

Con este rediseño se pretende mejorar el funcionamiento de la empresa, generar crecimiento, ya que cuentan con productos de alta calidad y de reconocimiento, que pueden generar un mayor reconocimiento de la empresa a nivel nacional. Abriendo nuevos mercados que ayuden a consolidar a la empresa con una empresa gastronómica tradicional del departamento del Cauca.

El cronograma de la metodología que se desarrollará para la aplicación de las actividades se establece en el **Anexo E. Actividades de Implementación**

2.3.3. COSTOS PARA LA PUESTA EN MARCHA

Los costos para el cambio de la estructura organizacional son:

- Asesor empresarial: se encargara de brindar apoyo durante el proceso de cambio. (\$ 4.000.000)
- Abogado: será el encargado de realizar el cambio de constitución jurídica de la empresa. (\$2.000.000)
- Psicólogo (a): será la persona encargada de aplicar las pruebas para el análisis de perfil que se le realizara a los socios. (Costo por examen \$ 100.000) aproximadamente se realizaran 15 evaluaciones.

CAPÍTULO III.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El presente capítulo establece una propuesta para el Manual de descripción de Cargos para la empresa Josefina Muñoz de Bonilla E.A.T., considerando la propuesta de la Estructura Organizacional y las responsabilidades para cada uno de los cargos.

En este manual se describe cada una de las funciones que se deben cumplir en cada cargo y las responsabilidades que se tienen, con esto se pretende llevar un mejor orden

3.1. DEFINICIÓN DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo corresponden al empleado que lo desempeña, y proporcionan los medios con que los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una empresa”⁶

3.2. METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.

3.2.1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de la información para la elaboración del manual de funciones se hace a través de entrevistas directas y observación directa como parte de la metodología de trabajo, en este punto se toman notas de todas las actividades observadas durante el desarrollo del trabajo. Después de acumular tanta información como sea posible, se entrevista al trabajador.

Sin embargo, es mejor no hacer algunas preguntas hasta después de la observación, ya que eso permite observar el empleado sin interrumpir su trabajo.

A su vez, ayuda a reducir las posibilidades de que el empleado se ponga nervioso o que modifique de alguna manera su rutina normal.

⁶ CHRUDEN. J. Herbert. SHERMAN Jr. Arthur W. *Personnel Management Cincinnati, South Eastern*, 1963, p.79

Para el levantamiento de la información, para realizar este manual de descripción de cargos, se realizó de la siguiente forma:

- a. Se observó durante una semana la labor que realizaba cada uno de ellos, que actividades eran las que más repetían y de esta forma empezar a detectar cual era la función real de cada uno.
- b. El paso a seguir fue establecer una conversación con cada uno de ellos, durante esta entrevista de tipo informal, cada empleado relato como desarrollaba sus labores y cuál era la actividad que más repetían.
- c. Se realizó formato y se completó la información realizando un nueva entrevista siguiendo paso a paso la información requerida.

3.2.2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

▪ **Identificación del cargo:**

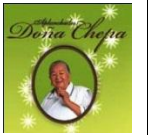
- a. Cargo o Denominación: Especifica la posición de cada empleado dentro la empresa.
- b. Jefe inmediato o superior: aquella persona a la cual se le presenta informes y resultados.
- c. Área: donde se debe desempeñar el trabajo.
- d. Relación jerárquica.
- e. Objetivo General del cargo: propósito fundamental y único para el cumplimiento de la misión.

▪ **Requisitos mínimos del cargo.**

- a. Formación académica: estudios realizados, básica primaria, bachillerato, profesionales entre otros.
- b. Conocimientos Básicos: conjunto de teorías, principios, normas, técnicas, conceptos y demás aspectos del saber que debe poseer.
- c. Experiencia laboral.

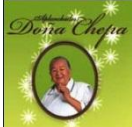
Ver Anexo A. Formato para el Manual de Funciones

Tabla 7. Caracterización del Cargo de Tesorería

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>	
1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
<p>1.1. CARGO: Tesorero 1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Representante legal – asamblea de socios 1.3. ÁREA : Administrativa</p>			
2. OBJETIVO GENERAL			
<p>Se encarga del recaudo de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de las demás áreas con el objeto de que puedan funcionar debidamente.</p>			
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
<p>3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA Se requiere como mínimo formación como bachiller. 3.2. EXPERIENCIA LABORAL Minimo se requiere 2 años de experiencia laboral en el área administrativa.</p>			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Negociar con los proveedores		Diaria	D
Control inventario de productos		Diaria	C
Mantener a la empresa al día con sus acreedores.		Mensual	E
Realizar informes del estado de la empresa para los asociados.		Ocasional	C
Realizar revisión diaria de las ventas.		Diaria	C
Asignar recursos		Ocasional	E
Servir como puente de comunicación para la solución de conflictos.		Ocasional	C
Coordinar y controlar el correcto registro de las cuentas por pagar y cobrar.		Diaria	C
TIPO DE FUNCIONES	EJECUCION	DIRECCION	CONTROL
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL
5. RESPONSABILIDADES			
Responsabilidad	NIVEL		
	Alto	Medio	Bajo
Uso de materiales y equipos			X
Supervisión del trabajo de otras personas	X		
Manejo de dinero o títulos	X		
Manejo de información	X		
Relaciones publicas	X		
Responsabilidad administrativa	X		
Relaciones interpersonales	X		
Dirección y coordinación	X		

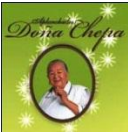
Fuente: Elaboración propia de la Investigación

Tabla 8. Caracterización del Cargo de Administración (Director ejecutivo)

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>		
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>				
<p>1.1. CARGO: Administrador 1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Representante legal – asamblea de socios 1.3. AREA : Administrativa</p>				
<p>2. OBJETIVO GENERAL</p>				
<p>Tiene como objetivo planear, organizar, coordinar y controlar todo lo relacionado con el área comercial y atención al cliente.</p>				
<p>3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</p>				
<p>3.1. FORMACION ACADEMICA Se requiere como mínimo formación como bachiller 3.2. EXPERIENCIA LABORAL Minino se requiere 2 años de experiencia laboral en el área administrativa.</p>				
<p>4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p>				
<p>FUNCIONES</p>		<p>PERIODICIDAD</p>	<p>TIPO</p>	
<p>Realizar control sobre la producción.</p>		<p>Diaria</p>	<p>C</p>	
<p>Generar publicidad.</p>		<p>Ocasional</p>	<p>E</p>	
<p>Coordinar y atender los reclamos que formulen los clientes acerca de la calidad del producto y del servicio.</p>		<p>Diaria</p>	<p>E</p>	
<p>Gestionar la participación de la empresa en diferentes ferias para generar reconocimiento a nivel nacional y local.</p>		<p>Ocasional</p>	<p>E</p>	
<p>TIPO DE FUNCIONES</p>	<p>EJECUCION</p>	<p>DIRECCION</p>	<p>CONTROL</p>	
<p>PERIODICIDAD</p>	<p>OCASIONAL</p>	<p>DIARIA</p>	<p>MENSUAL</p>	
<p>5. RESPONSABILIDADES</p>				
<p>Responsabilidad</p>		<p>NIVEL</p>		
		<p>Alto</p>	<p>Medio</p>	<p>Bajo</p>
<p>Uso de materiales y equipos</p>				<p>X</p>
<p>Supervisión del trabajo de otras personas</p>		<p>X</p>		
<p>Manejo de dinero o títulos</p>			<p>X</p>	
<p>Manejo de información</p>		<p>X</p>		
<p>Relaciones publicas</p>		<p>X</p>		
<p>Responsabilidad administrativa</p>		<p>X</p>		
<p>Relaciones interpersonales</p>		<p>X</p>		
<p>Dirección y coordinación</p>		<p>X</p>		

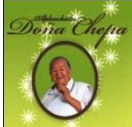
Fuente: Elaboración propia de la investigación

Tabla 9. Caracterización del Cargo de Administración

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
<p>1.1. CARGO: Administrador 1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Asamblea de socios 1.3. ÁREA : Administrativa</p>				
2. OBJETIVO GENERAL				
<p>Este cargo tiene como objetivo representar a la empresa ante su entorno externo, funciona como figura formal en eventos sociales y en todos los aspectos legales relacionados con la organización.</p>				
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO				
<p>3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA 3.2. EXPERIENCIA LABORAL</p>				
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES				
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO	
Asistir a eventos de tipo social.		Ocasional	E	
Velar por los intereses legales de la empresa.		Diaria.	D	
Mantener el orden entre los socios		Diaria	E	
TIPO DE FUNCIONES	EJECUCION	DIRECCION	CONTROL	
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL	
5. RESPONSABILIDADES				
Responsabilidad		NIVEL		
		Alto	Medio	Bajo
Uso de materiales y equipos				X
Supervisión del trabajo de otras personas			X	
Manejo de dinero o títulos			X	
Manejo de información		X		
Relaciones publicas		X		
Responsabilidad administrativa			X	
Relaciones interpersonales		X		
Dirección y coordinación			X	

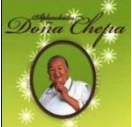
Fuente: Elaboración propia de la Investigación

Tabla 10. caracterización del cargo de contador

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>	
<p align="center">6. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</p>			
<p>1.4. CARGO: Contador 1.5. SUPERIOR JERARQUICO: Administrador 1.6. AREA: Finanzas.</p>			
<p align="center">7. OBJETIVO GENERAL</p>			
<p>Tiene como objetivo mantener al día los estados financieros de la empresa para facilitar la toma de decisiones.</p>			
<p align="center">8. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO</p>			
<p>3.1. FORMACION ACADEMICA Se requiere formación profesional como contador público. 3.2. EXPERIENCIA LABORAL Minimo se requiere 2 años de experiencia laboral en el área contable.</p>			
<p align="center">9. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</p>			
<p align="center">FUNCIONES</p>		<p align="center">PERIODICIDAD</p>	<p align="center">TIPO</p>
<p>Estudios de estados financieros y sus análisis</p>		<p>Mensual.</p>	<p>C</p>
<p>Realizar informes para la asamblea.</p>		<p>Ocasional</p>	<p>E</p>
<p>Certificación de planillas para pago de impuestos.</p>		<p>Ocasional.</p>	<p>E</p>
<p>Establecimiento de sistema de contabilidad.</p>		<p>Ocasional</p>	<p>E</p>
<p align="center">TIPO DE FUNCIONES</p>	<p align="center">EJECUCION</p>	<p align="center">DIRECCION</p>	<p align="center">CONTROL</p>
<p align="center">PERIODICIDAD</p>	<p align="center">OCASIONAL</p>	<p align="center">DIARIA</p>	<p align="center">MENSUAL</p>
<p align="center">10. RESPONSABILIDADES</p>			
<p align="center">Responsabilidad</p>		<p align="center">NIVEL</p>	
<p align="center">Responsabilidad</p>		<p align="center">Alto</p>	<p align="center">Medio</p>
<p>Uso de materiales y equipos</p>			<p align="center">X</p>
<p>Supervisión del trabajo de otras personas</p>			<p align="center">X</p>
<p>Manejo de dinero o títulos</p>		<p align="center">X</p>	
<p>Manejo de información</p>		<p align="center">X</p>	
<p>Relaciones publicas</p>			<p align="center">X</p>
<p>Responsabilidad administrativa</p>			<p align="center">X</p>
<p>Relaciones interpersonales</p>		<p align="center">X</p>	
<p>Dirección y coordinación</p>		<p align="center">X</p>	

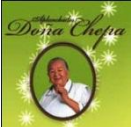
Fuente: Elaboración propia de la investigación

Tabla 11. Caracterización del Cargo de Vendedor de Mostrador

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<p>1.1. CARGO: Vendedor de mostrador 1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Administrador 1.3. AREA : Administrativa</p>			
2. OBJETIVO GENERAL			
<p>Este cargo tiene como objetivo realizar las ventas diarias de la empresa entregando informe completo de la actividad.</p>			
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
<p>3.1. FORMACION ACADEMICA: Se requiere como mínimo formación como bachiller. 3.2. EXPERIENCIA LABORAL: Mínimo se requiere 1 año de experiencia laboral como vendedor.</p>			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Llevar un registro diario de ventas		Diaria	E
Atender al publico		Diaria	E
Realizar inventario diario de productos.		Diaria	E
Mantener en orden el punto de venta.		Diaria	E
TIPO DE FUNCIONES	EJECUCIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL
5. RESPONSABILIDADES			
		NIVEL	
Responsabilidad		Alto	Medio
Bajo			
Uso de materiales y equipos			X
Supervisión del trabajo de otras personas			X
Manejo de dinero o títulos			X
Manejo de información			X
Relaciones publicas		X	
Responsabilidad administrativa			X
Relaciones interpersonales		X	
Dirección y coordinación			X

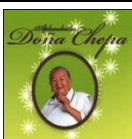
Fuente: Elaboración propia de la investigación

Tabla 12. Caracterización del Cargo de Panadera

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<p>1.1. CARGO: Panadera (área producción- operario 1)</p> <p>1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Administrador</p> <p>1.3. AREA : Producción</p>			
2. OBJETIVO GENERAL			
<p>Elaborar productos a base de masa de hojaldre</p>			
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
<p>3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA. Para este cargo se requiere tener conocimiento acerca de panadería, alguno curso en esta área.</p> <p>3.2. EXPERIENCIA LABORAL Se requiere experiencia laboral mínima de 1 año en el área de culinaria y repostería</p>			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Elaboración de aplanchados.		Diaria.	E
Elaboración de otros productos a base de masa de hojaldre.		Ocasional.	E
Brindar información acerca de la disponibilidad de materia prima.		Diaria	C
Mantener limpio su puesto de trabajo.		Diaria	E
TIPO DE FUNCIONES	EJECUCIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL
5. RESPONSABILIDADES			
		NIVEL	
Responsabilidad		Alto	Medio
		Bajo	
Uso de materiales y equipos		X	
Supervisión del trabajo de otras personas			X
Manejo de dinero o títulos			X
Manejo de información			X
Relaciones publicas			X
Responsabilidad administrativa			X
Relaciones interpersonales			X
Dirección y coordinación			X

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Tabla 13. Caracterización del Cargo de Horneador

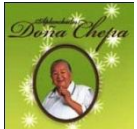
	JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.	MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
1.1. CARGO: Horneador (área producción – operario 2)			
1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Administrador			
1.3. AREA : Producción			
2. OBJETIVO GENERAL			
Este cargo tiene como objetivo el manejo y control del horno para la preparación de productos como aplanchados, ponqué, empanadas y pasabocas a base de masa de hojaldre			
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
3.1. FORMACIÓN ACADÉMICA			
3.2. EXPERIENCIA LABORAL Mínimo se requiere 1 año de experiencia laboral en al área de cocina.			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO	
Hornear productos como aplanchados y ponqué.	Diaria	E	
Hornear productos como empanadas, rollos, pavo, lechonas.	Ocasional	E	
Mantener en orden y limpio el horno.	Diaria	E	

TIPO DE FUNCIONES	EJECUCIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL

5. RESPONSABILIDADES			
	NIVEL		
Responsabilidad	Alto	Medio	Bajo
Uso de materiales y equipos	X		
Supervisión del trabajo de otras personas			X
Manejo de dinero o títulos			X
Manejo de información		X	
Relaciones publicas			X
Responsabilidad administrativa			X
Relaciones interpersonales			X
Dirección y coordinación			X

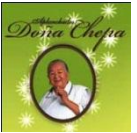
Fuente: Elaboración propia de la investigación

Tabla 14. Caracterización del Cargo de Auxiliar de Cocina

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCION DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<p>1.1. CARGO: Auxiliar de cocina (área de producción – operario 3)</p> <p>1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Administrador – Asamblea de Socios</p> <p>1.3. AREA: Producción.</p>			
2. OBJETIVO GENERAL			
<p>Este cargo tiene como objetivo brindar apoyo en las diferentes actividades que se llevan a cabo en la cocina, ya sea en los productos de harinas o de carnes.</p>			
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
<p>3.1. FORMACION ACADEMICA</p>			
<p>3.2. EXPERIENCIA LABORAL</p>			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Organizar los aplanchados en las latas para hornear.		Diaria	D
Empacar aplanchados una vez salgan del horno.		Diaria	D
Picar ingredientes para la elaboración de comidas y pasabocas.		Diaria	D
Decoración de los ponqués.		Diaria	D
TIPO DE FUNCIONES	EJECUCIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL
5. RESPONSABILIDADES			
Responsabilidad		NIVEL	
		Alto	Medio
		Bajo	
Uso de materiales y equipos		X	
Supervisión del trabajo de otras personas			X
Manejo de dinero o títulos			X
Manejo de información			X
Relaciones publicas			X
Responsabilidad administrativa			X
Relaciones interpersonales			X
Dirección y coordinación			X

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Tabla 15. Caracterización del Cargo de Ayudante de Cocina

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>	
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
<p>1.1. CARGO: Ayudante de cocina (área producción – operario 4)</p> <p>1.2. SUPERIOR JERARQUICO: Administrador</p> <p>1.3. AREA: Producción.</p>			
2. OBJETIVO GENERAL			
<p>Este cargo tiene como objetivo brindar apoyo en las diferentes actividades que se llevan a cabo en la cocina</p>			
3. REQUISITOS MÍNIMOS DEL CARGO			
<p>3.1. FORMACION ACADEMICA</p> <p>3.2. EXPERIENCIA LABORAL</p>			
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES		PERIODICIDAD	TIPO
Mezclar los ingredientes del ponqué.		Diaria	E
Mezclar los ingredientes para el dulce de manjar blanco.		Ocasional.	E
Mantener limpio y en orden su lugar de trabajo.		Diaria	E
TIPO DE FUNCIONES	EJECUCION	DIRECCION	CONTROL
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL
5. RESPONSABILIDADES			
Responsabilidad		NIVEL	
		Alto	Medio
Uso de materiales y equipos		X	
Supervisión del trabajo de otras personas			X
Manejo de dinero o títulos			X
Manejo de información			X
Relaciones publicas			X
Responsabilidad administrativa			X
Relaciones interpersonales			X
Dirección y coordinación			X

Fuente: Elaboración propia de la investigación

4. CONCLUSIONES

De acuerdo al cumplimiento de los objetivos para la presente pasantía se concluye lo siguiente:

- ⊕ El rediseño de la estructura organizacional contribuye al mejoramiento del objetivo organizacional, así como el mejor desempeño de las funciones y procesos al interior de la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos.
- ⊕ La planeación estratégica aplicada a la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos contribuyó al análisis y diagnóstico organizacional, determinando variables positivas y negativas e identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectaban a la empresa en el momento de realizar el estudio y, que contribuían en su funcionamiento.
- ⊕ Para realizar el diseño organizacional se tuvieron en cuenta factores contingentes, como el estudio del medio ambiente, mediante el análisis del entorno empresarial. Las estrategias, se plantearon después del análisis interno y externo, estas se realizaron con el objetivo de orientar la empresa hacia la estabilidad y el crecimiento. Por último está el tamaño, es importante definirlo y saber en qué etapa esta la empresa y si está evolucionando.
- ⊕ Las matrices de evaluación interna y evaluación externa permitieron reconocer igual número de debilidades y fortalezas, así como igual número de amenazas y de oportunidades respectivamente; esto implicaba que la empresa perdiera posicionamiento estratégico en el mercado como competitividad, debido a la falta de control de las debilidades y amenazas presentes.
- ⊕ La empresa tiene buenas oportunidades en el mercado debido al reconocimiento que tienen sus productos a nivel nacional, este reconocimiento permitirá que su sector de mercado se amplíe con el paso del tiempo.
- ⊕ Se evidencia en el área administrativa inicialmente la falta de planeación conducente a una mejor organización y un mejor mercadeo de la empresa en el sector en el que participa. También se identificó que la toma de decisiones se llevaba a cabo a través del representante legal, además las responsabilidades y funciones delegadas no se estaban cumpliendo en su totalidad.

- ⊕ La aplicación del cuadro de mando integral como herramienta de análisis permitió a la empresa Josefina Muñoz de Bonilla e Hijos identificar y establecer el cumplimiento del objetivo organizacional, errores en las actividades y procesos y establecer estrategias adecuadas para el mejoramiento de la empresa.
- ⊕ Es necesario que la empresa se comprometa a aplicar los cambios y realizar seguimiento de los mismo, para que el mejoramiento organizacional se fortalezca y permita a la empresa crecer gradualmente en el mercado y cumplir de esta manera con el propósito y proyección institucional.
- ⊕ Es necesario para cumplir con las metas y objetivos de la empresa realizar la contratación de un asesor empresarial para el cumplimiento de la propuesta realizada.
- ⊕ Para llevar a cabo la propuesta realizada se debe contar con un presupuesto aproximado de \$6.000.000, para contratar los servicios de diferentes profesionales que apoyen el proceso de cambio.

5. RECOMENDACIONES

Durante el proceso de estudio y resultados de la pasantía surgen las siguientes recomendaciones:

⊕ Dentro del Área Administrativa la empresa necesita:

- Implementar planeación, para tener orden y control dentro de todos los procesos organizacionales.
- Realizar capacitaciones a los asociados con frecuencia para mantenerlos informados sobre las últimas directrices gastronómicas.
- Destinar mensualmente determinado dinero para aumentar la publicidad de la empresa, a nivel local, regional y nacional.
- Considerar un presupuesto para que permita que se cumpla con los objetivos propuestos.
- Contratar un asesor empresarial que cuente con el siguiente perfil:
 - Administrador de Empresas
 - Debe tener conocimientos en planeación
 - Capacidad de liderazgo.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad de trabajo bajo presión.
- Para lograr poner en marcha la propuesta y generar un crecimiento es importante realizar un cambio en la constitución jurídica de la empresa, dejar de ser una E.A.T. Se constituirá como una S.A.S

⊕ Dentro del Área de Producción se debe:

- Efectuar un riguroso control en la materia prima que permita mejorar su utilización, lo que se traduce en mayor volumen de productos terminados.
- Mejorar la distribución de la planta física, para que la cocina (área producción), quede distanciada del área de ventas y así cumplir a cabalidad con las normas de salubridad exigidas por Salud Pública.
- Actualizar las técnicas referentes a la preparación de los productos e introducir nuevas tecnologías y maquinarias que replacen los procesos manuales por unos más tecnificados; esto con el fin de mejorar el proceso de producción.

⊕ En el Área Contable la empresa requiere:

- Implementar un control diario en las ventas que permita definir las utilidades de la empresa al sustraer los gastos.
- Sistematizar la contabilidad para hacer más fácil el control de ventas, inventarios, gastos y utilidades netas.

⊕ En el Área comercial la empresa requiere:

- La organización debe elaborar estrategias especiales para su producto estrella (aplanchados), y aprovechar al máximo la ventaja competitiva que tiene por ser único en el mercado; necesitan mejorar su empaque para comercializarlo a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

BAENA. Ernesto. SÁNCHEZ. John Jairo. MONTOYA SUÁREZ. Omar. El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. Universidad Tecnológica de Pereira. Revista Scientia et Technica. Año IX. No. 23. Diciembre de 2003. 6 Páginas

COMO ELABORAR O CADRO DE MANDO. Manuais prácticos da peme. BIC Galicia. Manual en formato electrónico [En línea]. <http://www.bicgalicia.es//>

CHRUDEN. J. Herbert. SHERMAN Jr. Arthur W. Personnel Management Cincinatti, South Eastern, 1963, p.79

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Quinta Edición. Francis Marion University. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Bogotá, Colombia. 355 páginas

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA –DANE-: Proyecciones del DANE. [Portal en línea]. <http://www.dane.gov.co/>

El empleo. Portal de búsqueda de empleo. [Portal en línea]. <http://www.elempleo.com/>

FLORES ESTEVEZ. María Irene. Tesis para optar al grado de Licenciado en Administración de empresas denominado: Análisis de la estructura Organizacional de una cadena de supermercados. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala. 09 de Agosto de 1999. 101 Páginas

VALLEDOR. Mónica. La Estructura y el Diseño Organizacional.. [Publicación en línea]. Documento de consulta. 6 Páginas

ANEXOS

Anexo A. FORMATO PARA EL MANUAL DE FUNCIONES

	<p>JOSEFINA MUNOZ DE BONILLA E HIJOS E.A.T.</p>	<p>MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES. FORMATO PERFIL DEL CARGO</p>
1. IDENTIFICACION DEL CARGO		
1.1. CARGO: _____ 1.2. SUPERIOR JERARQUICO: _____ 1.3. AREA: _____		
2. OBJETIVO GENERAL		
3. REQUISITOS MINIMOS DEL CARGO		
3.1. FORMACION ACADEMICA 3.2. EXPERIENCIA LABORAL		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES		
FUNCIONES	PERIODICIDAD	TIPO

TIPO DE FUNCIONES	EJECUCIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PERIODICIDAD	OCASIONAL	DIARIA	MENSUAL

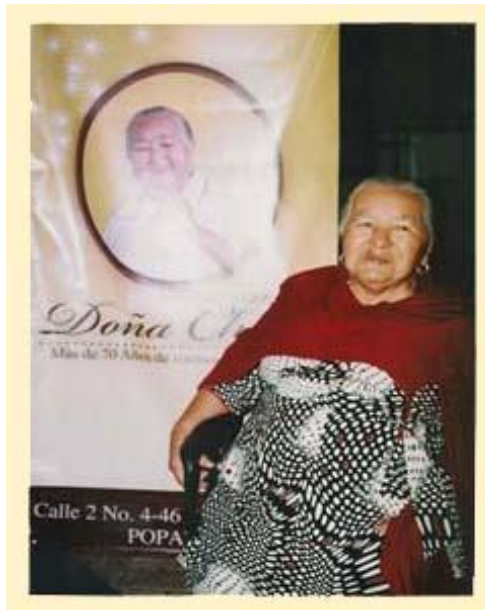
5. RESPONSABILIDADES			
	NIVEL		
Responsabilidad	Alto	Medio	Bajo
Uso de materiales y equipos			
Supervisión del trabajo de otras personas			
Manejo de dinero o títulos			
Manejo de información			
Relaciones publicas			
Responsabilidad administrativa			
Relaciones interpersonales			
Dirección y coordinación			

Fuente: Elaboración propia de la investigación

Anexo B. CAMBIO DE ETIQUETA

Lanzamiento oficial de la etiqueta: 10 de diciembre de 2010

JOSEFINA MUÑOZ DE BONILLA



Fuente: Archivo Fotográfico

Josefina Muñoz de Bonilla- Guillermo Alberto González (Gobernador del Cauca)



Fuente: Archivo Fotográfico

Presentación hasta diciembre de 2010



Fuente: Archivo Fotográfico

Presentación a partir del 10 de diciembre de 2010



Fuente: Archivo Fotográfico

Anexo C. PRODUCTOS

Aplanchados, tres presentaciones:



Fuente: Archivo Fotográfico

Ponqué



Fuente: Archivo Fotográfico

Anexo D. OTROS EVENTOS

Josefina Muñoz de Bonilla.- Franco Basile (Chef Internacional)



Fuente: Archivo Fotográfico

Artículo Liberal

Los duces de doña 'Chepa'

Hace 70 años, doña Josefina Muñoz de Bonilla se decidió por los pasteles, las tortas, los postres y los 'aplanchados', una de las tradiciones dulces del Cauca, que considera muy difíciles de preparar, porque su masa, según afirma, es "muy molestosa". La tradición no le vino a doña 'Chepa', como todo el mundo la conoce en Popayán, donde nació y donde vive, de familia.

"Sino de trabajar al lado de alguien que sabía de delicias. En su casa está la fábrica. Sus hijos, sobrinos, nietos y demás parientes hacen parte de los trabajadores. Y todos conocen los secretos, incluida la prendida del horno de leña. Doña Chepa, que hoy tiene 82 años, le atribuye su éxito a la "buena voluntad" con la que ella y los suyos hacen su trabajo.

A photograph of an elderly woman, doña 'Chepa', wearing a dark blue long-sleeved shirt. She is holding a white plate with several small, round pastries. The background is dark and indistinct.

Fuente: Periódico El Liberal

Anexo E. ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACION

SEMANA	ACTIVIDAD
Semana 1	Reunión Asesor empresarial – programación reunión con el resto de los socios.
Semana 2	Reunión informativa acerca de las SAS, socios y abogado
Semana 3	Reunión toma de decisiones para cambios en la estructura organizacional.
Semana 4	Pruebas para establecer el perfil ocupacional de cada uno de los socios.
Semana 5	Entrega de resultados de las pruebas y adjudicación de responsabilidades.