

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO		F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		Dependencia	Aprobado	Pág.
		SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(113)

### RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	WILLIAM JESÚS ORTEGA TRIGOS Y JOHANA ANDREA CARRASCAL ROJAS.		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	MARY BOHORQUEZ CASADIEGO		
TÍTULO DE LA TESIS	PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>EL PRESENTE TRABAJO DE GRADO PROPONE A LA PANADERÍA FRESCO PAN ELEMENTOS COMO: LA ESTRUCTURA ORGÁNICA, ASÍ MISMO UN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL QUE EVIDENCIA LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA, SE TOMARON HERRAMIENTAS DEL MARCO ANALÍTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGIAS, ASÍ COMO EL DIRECCIONAMIENTO; TODO CON EL PROPÓSITO DE OFERTAS LAS BASES NECESARIAS PARA EL DISEÑO DEL PLAN DE GESTIÓN QUE LLEVE A LA PANADERÍA, HACIA EL DESARROLLO Y LA RENTABILIDAD.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
PÁGINAS: 113	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES: 30	CD-ROM: 1



PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y  
FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN

WILLIAM JESÚS ORTEGA TRIGOS  
JOHANA ANDREA CARRASCAL ROJAS.

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2015

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y  
FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN

WILLIAM JESÚS ORTEGA TRIGOS  
JOHANA ANDREA CARRASCAL ROJAS.

Trabajo de grado presentado para optar  
el título de Administrador de Empresas

Directora  
MARY BOHORQUEZ CASADIEGO  
Magister

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OCAÑA  
2015

## CONTENIDO

	Pág.
<u>INTRODUCCIÓN</u>	16
<u>1. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN</u>	17
<u>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</u>	17
<u>1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</u>	18
<u>1.3 OBJETIVOS</u>	18
1.3.1 Objetivo general	18
1.3.2 Objetivos específicos	18
<u>1.4 JUSTIFICACIÓN</u>	18
<u>2. MARCO REFERENCIAL</u>	20
<u>2.1 MARCO HISTÓRICO</u>	20
2.1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica	20
2.1.2 Historia de la planeación estratégica	21
2.1.3. Reseña histórica de la Panadería Fresco Pan	23
<u>2.2 MARCO TEÓRICO</u>	23
2.2.1 Teoría de clúster.	23
2.2.2 Teoría de la Competitividad	24
2.2.3 Balanced Scorecard (B.S.C).	24
<u>2.3 MARCO CONCEPTUAL</u>	25
2.3.1 Conceptualización de la planeación estratégica y sus componentes	25
2.3.2 Importancia de la planeación estratégica.	27
2.3.3 Ventajas de la planeación estratégica	27
2.3.4 Desventajas de la planeación estratégica	28
2.3.5. Tipos de planes	28
2.3.5.1 Planes de uso único	28
2.3.5.2 Planes permanentes.	28
2.3.6 Herramientas para el diseño estratégico	28
2.3.6.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).	29
2.3.6.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).	30
2.3.6.3 Matriz del perfil competitivo (MPC).	31
2.3.6.4 La matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA).	32
2.3.6.5 La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).	32
2.3.6.6 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).	33
2.3.7 Perspectivas de la calidad en la atención al cliente.	34
2.3.7.1 Todos somos clientes	34
<u>2.4 MARCO LEGAL</u>	39
<u>3. DISEÑO METODOLÓGICO</u>	42

<u>3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN</u>	42
<u>3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA</u>	42
<u>3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</u>	42
<u>3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</u>	43
<u>4. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS</u>	44
<u>4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN INTERNA Y EXTERNA</u>	44
4.1.1 Indagación al cliente interno	44
4.1.2 Indagación al cliente externo	64
4.1.3 Diagnóstico general	72
4.1.3.1 Identificación de la competencia	72
4.1.3.2 Incidencia del accionar de ésta con la empresa	73
<u>4.2 DISEÑO DE LAS MATRICES INTERNA, EXTERNA, (DOFA, PERFIL COMPETITIVO, GRUPO CONSULTOR DE BOSTON, DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (P.E.E.A Y DE LA GRAN ESTRATEGIA), BUSCANDO ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO</u>	73
<u>4.3 GENERACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE CONTEMPLA: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, PRINCIPIOS, VALORES CORPORATIVOS, Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PANADERÍA</u>	90
4.3.1 Visión	91
4.3.2 Misión.	91
4.3.3 Objetivos.	91
4.3.4 Principios.	91
4.3.5 Metas corporativas.	92
4.3.6 Valores Corporativos.	92
4.3.7 Propuesta de la estructura organizacional de Fresco Pan.	93
4.3.8 Creación de cargos	93
4.3.9 Manual de funciones	93
<u>4.4 CONCEPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE DIMENSIONE LA PROYECCIÓN DE LA EMPRESA, EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO EN EL ÁREA DE MERCADEO.</u>	95
4.4.1 Características del Sector.	95
4.4.2 Producto.	95
4.4.3 Estrategias de crecimiento	95
4.4.3.1 Estrategia de Penetración y posicionamiento	95
4.4.3.2 Estrategia de desarrollo en el mercado	96
4.4.3.3 Estrategias de desarrollo del producto	96
4.4.3.4 Estrategias para la etapa de declinación.	96
4.4.3.5 Obsolescencia de los productos	96
4.4.4 Estrategias de diferenciación	97
4.4.4.1 Aspectos diferenciadores del producto de la Panadería Fresco Pan.	97
4.4.4.2 Diferenciación en cuanto al servicio.	97

4.4.4.3 Diferenciación en cuanto al personal de la empresa.	97
4.4.4.4 Diferenciación en cuanto a la imagen de la empresa.	97
4.4.5 El concepto de marca del producto.	97
4.4.6 Fijación de precios	98
4.4.7 Estrategias comerciales	98
4.4.7.1 Ofertas y descuentos.	98
4.4.7.2 Servicio al cliente	98
4.4.7.3 Creación de la página web	98
4.4.7.4 Catalogo de productos	98
<u>4.5 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL ASPECTO SOCIAL</u>	100
4.5.1 Empleo	100
4.5.2 Entorno Social	100
<u>CONCLUSIONES</u>	101
<u>RECOMENDACIONES</u>	102
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	103
<u>REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS</u>	104
<u>ANEXOS</u>	105

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento poseído de la razón de ser de la Cafetería y Heladería Fresco Pan.	44
Tabla 2. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento de las proyecciones de futuro que posee la empresa	45
Tabla 3. Opinión de los encuestados sobre las políticas de la Cafetería y Heladería Fresco Pan en cuanto: ventas y servicio al cliente.	46
Tabla 4. Tipo de estrategias mencionadas por los encuestados y que son orientadas al logro de los objetivos por parte de la panadería Fresco Pan.	47
Tabla 5. Opinión de los empleados sobre la calidad de los productos de la panadería Fresco Pan en relación con la competencia.	48
Tabla 6. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como fortalezas de la misma.	49
Tabla 7. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como debilidades de la misma.	50
Tabla 8. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Oportunidades de la misma	51
Tabla 9. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Amenazas de la misma	52
Tabla 10. Actitudes que tiene la empresa Fresco Pan para con los clientes y compañeros de trabajo en opinión de los empleados.	53
Tabla 11. Percepción de los empleados frente a la oferta de capacitación por parte de la empresa.	54
Tabla 12. Calificación dada por parte de los encuestados al ambiente laboral evidenciado en la panadería Fresco Pan.	55
Tabla 13. Tipo de motivación que los empleados reciben por parte de la empresa en opinión de los empleados.	56
Tabla 14. Opinión de los empleados sobre la disponibilidad de la empresa en cuanto a equipos y elementos necesarios para el desarrollo de la labor.	57
Tabla 15. Opinión de los empleados frente al proceso de inducción utilizado por la panadería a su ingreso a la misma.	58
Tabla 16. Persona que resuelve los inconvenientes presentados en el trabajo en opinión de los empleados.	59
Tabla 17. Opinión de los encuestados sobre la afirmación que son tenidas en cuenta las sugerencias que hagan los empleados.	60
Tabla 18. Opinión de los empleados frente al otorgamiento de prestaciones sociales (primas, cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones) por parte de la empresa	61
Tabla 19. Opinión de los encuestados sobre el reconocimiento de seguridad e industrial por parte de la panadería Fresco Pan.	62
Tabla 20. Forma en que los empleados reciben la información relacionada con el desarrollo de las funciones en el cargo asignado.	63
Tabla 21. Forma en que los clientes ubican la Cafetería y Heladería Fresco Pan	64

Tabla 22. Productos de mayor demanda a la Cafetería y Heladería Fresco Pan por parte de los encuestados.	65
Tabla 23. Opinión de los encuestados sobre la inclusión de otra línea de productos por parte de la panadería Fresco Pan.	66
Tabla 24. Razones a las que obedece la negativa frente a la inclusión de otras líneas de productos por la Panadería Fresco Pan.	67
Tabla 25. Frecuencia con compran los clientes los productos en la Panadería Fresco Pan	69
Tabla 26. Evaluación dada por los clientes a los precios cobrados por los productos ofertados por la Panadería Fresco Pan	70
Tabla 27. Sugerencias que los clientes hacen a la Panadería Fresco Pan en pro del mejoramiento de la comercialización de sus productos y la oferta de un mejor servicio.	71

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento poseído sobre la razón de ser de la Cafetería y Heladería Fresco Pan.	44
Figura 2. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento de las proyecciones de futuro que posee la empresa.	45
Figura 3. Opinión de los encuestados sobre las políticas de la Cafetería y Heladería Fresco Pan en cuanto: ventas y servicio al cliente.	46
Figura 4. Tipo de estrategias mencionadas por los encuestados y que son orientadas al logro de los objetivos por parte de la panadería Fresco Pan.	47
Figura 5. Opinión de los empleados sobre la calidad de los productos de la panadería Fresco Pan en relación con la competencia.	48
Figura 6. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como fortalezas de la misma.	49
Figura 7. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como debilidades de la misma.	50
Figura 8. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Oportunidades de la misma.	51
Figura 9. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Amenazas de la misma.	52
Figura 10. Actitudes de la empresa Fresco Pan para con los clientes y compañeros de trabajo, en opinión de los empleados.	53
Figura 11. Percepción de los empleados frente a la oferta de capacitación por parte de la empresa.	54
Figura 12. Calificación dada por parte de los encuestados al ambiente laboral evidenciado en la panadería Fresco Pan.	55
Figura 13. Tipo de motivación que los empleados reciben por parte de la empresa en opinión de los empleados.	56
Figura 14. Opinión de los empleados sobre la disponibilidad de la empresa en cuanto a equipos y elementos necesarios para el desarrollo de la labor.	57
Figura 15. Opinión de los empleados frente al proceso de inducción utilizado por la panadería a su ingreso a la misma.	58
Figura 16. Persona que resuelve los inconvenientes presentados en el trabajo en opinión de los empleados.	59
Figura 17. Opinión de los encuestados sobre si se tienen en cuenta las sugerencias que hacen como empleados de la Panadería.	60
Figura 18. Opinión de los empleados frente al otorgamiento de prestaciones sociales (primas, cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones) por parte de la empresa.	61
Figura 19. Opinión de los encuestados sobre el reconocimiento de seguridad social e industrial por parte de la panadería Fresco Pan.	62
Figura 20. Forma como los empleados reciben la información relacionada con el desarrollo de las funciones en el cargo asignado	63
Figura 21. Forma en que los clientes ubican la Cafetería y Heladería Fresco Pan.	64

Figura 22. Opinión de los encuestados sobre la inclusión de otra línea de productos por parte de la panadería Fresco Pan.	66
Figura 23. Razones a las que obedece la negativa frente a la inclusión de otras líneas de productos por la Panadería Fresco Pan.	68
Figura 24. Frecuencia con compran los clientes los productos en la Panadería Fresco Pan	69
Figura 25. Evaluación dada por los clientes a los precios cobrados por los productos ofertados por la Panadería Fresco Pan.	70
Figura 26. Sugerencias que los clientes hacen a la Panadería Fresco Pan en pro del mejoramiento de la comercialización de sus productos y la oferta de un mejor servicio	71
Figura 27. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)	79
Figura 28. Resultado Ponderado Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno – Externo	81
Figura 29. Posición de Participación en el Mercado Matriz del G C B	82
Figura 30. Organigrama	93

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1. Matrices bajo las cuales se elabora el diagnóstico estratégico	73
Cuadro 2. Matriz EFI	74
Cuadro 3. Matriz EFE	75
Cuadro 4. Matriz de perfil competitivo	75
Cuadro 5. Matriz de las amenazas-oportunidades y debilidades-fuerzas (DOFA).	77
Cuadro 6. Descriptivo para la realización de la matriz	81
Cuadro 7. Paso 3. Análisis de matrices etapa 2 (Comparación)	87
Cuadro 8. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica	89

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Encuesta dirigida a los empleados de la cafetería y heladería Fresco Pan	106
Anexo B. Entrevista dirigida al administrador	108
Anexo C. Encuesta dirigida a los clientes de la cafetería y heladería fresco pan	111
Anexo D. Plan de observación directa	112

## RESUMEN

La panadería Fresco Pan es una empresa registrada en la Cámara de Comercio bajo el registro No 00008899. Lleva 15 años en el mercado, su proyección ha sido enfocada en procesos de mejoramiento, destinando recursos para inversión en este campo y en adecuaciones de infraestructura física. Sin embargo, presenta deficiencias en lo que respecta con su gestión administrativa, se percibe una fuerte dependencia del trabajo que desempeñan sus empleados; presentando así serias dificultades operativas que se ven reflejadas en la calidad del producto. Así las cosas carece de un protocolo de producción para el mismo; las empleadas encargadas del servicio de atención al cliente, son incorporadas de acuerdo a la discernimiento de su dueño, sin definir unos criterios mínimos; de ahí que se presenten constantes cambios en los cargos como consecuencia de la ausencia de un protocolo de producción para el segmento de panadería y una política clara en el tema de gestión del talento humano; situación que ante los ojos del cliente, es negativa, al restarle calidad, al producto y al servicio.

La situación, planteada anteriormente, no ha sido obstáculo para mantenerse dentro del mercado panificador; pero se vislumbra la inserción de nuevos competidores, lo que hace pensar en un futuro incierto y en la postulación de decisiones en pro de facilitar a la panadería un desarrollo próspero con base en el mejoramiento continuo de sus procesos internos; de este modo se reconoce que el factor estratégico, es determinante para adquirir destreza en el liderazgo del mercado. Es así como se plantea la importancia de trabajar en el diseño de un de un plan estratégico para el crecimiento y fortalecimiento de la panadería. El presente trabajo de grado propone a la panadería FRESCO PAN elementos como: La estructura orgánica, así mismo un diagnóstico organizacional que evidencia la situación actual de la panadería, se tomaron herramientas del marco analítico de la planeación estrategias, así como el direccionamiento; todo con el propósito de ofertas las bases necesarias para el diseño de un plan de gestión que lleve a la panadería, hacia el desarrollo y la rentabilidad.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se aprecia una predisposición en dar importancia a nivel empresarial, al tema de la Planeación Estratégica dentro de las organizaciones como elemento definitivo en la competitividad. Esta circunstancia ha sido prevista por la panadería FRESCO PAN, al reconocer las fallas presentes en el nivel interno, las cuales originan deficiencias administrativas que son trasladadas finalmente al cliente. Reconocidas las particularidades que presenta la panadería, y que se pueden resumir en términos de una deficiente gestión administrativa debido a la falta de planeación, organización, dirección y control; este trabajo de grado presenta el diseño de un plan estratégico de gestión que permitirá a la panadería FRESCO PAN, tener las bases necesarias para la implementación de ventaja competitiva frente a la competencia y un mejor desempeño en la relación Costo/ Beneficio, frente al cliente. Estas fallas suscitan habituales cambios en el personal, procesos internos no formalizados. El presente trabajo de grado fue abordado a partir del conocimiento de conceptos administrativos sobre gestión estratégica y desarrollado en cuatro grandes capítulos que contienen el perfeccionamiento de los objetivos planteados.

Este trabajo de grado, fue abordado como un estudio descriptivo, en el cual se recurrió a fuentes de información primaria supeditadas a la observación participativa, encuestas y entrevistas con el personal de la panadería, y fuentes de información secundarias, al abordar estudios del mismo perfil, a través de revisión bibliográfica.

El presente trabajo se constituye en el primera contribución a la gestión de la panadería FRESCO PAN, por tanto, es susceptible de reformas, e innovaciones de acuerdo a las necesidades que perciban sus dueños, es un aporte que resulta del interés personal de los autores por aplicar el conocimiento adquirido durante la vida universitaria, a un negocio del orden familiar.

# **1. PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La panadería y heladería FRESCO PAN, ubicada en la calle 8 No 13<sup>a</sup>-44 Mercado Público, fue creada el 27 de Agosto de 1.999, e inscrita en la cámara de Comercio de la ciudad de Ocaña, donde fue identificada con el número 00008899. Esta empresa panificadora, comparte el mercado demandante del sector con las panaderías:

La panadería y heladería FRESCO PAN, representa los intereses de los dueños, al ofertar productos de calidad al mercado consumidor, conformados por los Ocañeros y de los habitantes de las demás ciudades de la provincia y del Cesar. De esta manera contribuye a la satisfacción del gusto gastronómico, ofertando productos de panadería, pastelería, galletería y bebidas: Gaseosas y jugos a este segmento de mercado; así mismo, hace un aporte a la dieta alimenticia, de las personas que lo constituyen.

La panadería lleva en el mercado cerca de 15 años, dentro de los cuales y a través de la actividad generada, consume alrededor de 100 bultos de harina de trigo en el mes eso equivale a cerca de 110.720 unidades de producto terminado que en términos económicos corresponde a ventas mensuales, que oscilan cerca a los TREINTA Y DOS MILLONES DE PESOS (\$ 32.000.000). Cuenta con 8 empleados; Estos se hayan ubicados en diferentes cargos, los cuales se reparten: En su estructura interna el administrador, hornero, dulcero, panadero, y en la externa: Cuatro personas encargadas de la atención al cliente y aseo; el servicio de atención al cliente, se deriva del ofrecimiento de la heladería.

Actualmente la panadería ha reformado la planta física, modernizando de ésta manera su imagen, mejorando así la percepción del consumidor. Sin embargo, presenta deficiencias en su gestión administrativa, se prevé una fuerte dependencia del trabajo que desempeñan sus empleados; presentando dificultades operativas que se ven reflejadas en la calidad del producto, pues carece de un protocolo de producción para el mismo; las empleadas encargadas del servicio de atención al cliente, son incorporadas de acuerdo a la discernimiento de su dueño, sin definir unos criterios mínimos; de ahí que se presenten constantes cambios en los cargos como consecuencia de la ausencia de una política clara en el tema de gestión del talento humano, situación que ante los ojos del cliente, es negativa, al restarle calidad, al producto y al servicio.

En este sentido, se puede asegurar que la Panadería, presenta serias deficiencias en su planeación, organización, en la dirección y el control; no tiene definida una plataforma estratégica que dé cuenta de su filosofía, la orientación que tiene en el mercado, los objetivos, metas de los dueños y del negocio, así mismo se visualiza la ausencia de estrategias operativas que impulsen su crecimiento en el mercado y la ampliación de su horizonte; por todo lo anterior a nivel interno, se percibe la distancia, a la que se hallan los empleados, de un clima organizacional idóneo.

## 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el mecanismo adecuado a implementar, en pro de la eficiencia y eficacia. Operativa, de la Panadería Fresco Pan?

## 1.3 OBJETIVOS

**1.3.1 Objetivo general.** Diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento y crecimiento de la Empresa: Panadería y Heladería Fresco Pan.

**1.3.2 Objetivos específicos.** Realizar la investigación interna y externa que lleve al diagnóstico general, permitiendo conocer: Aspectos relacionados con el área comercial, de servicio al cliente y de personal; así mismo identificar la competencia y la incidencia del accionar de ésta con la Empresa.

Diseñar las matrices (DOFA, interna - externa, perfil competitivo, grupo consultor de Boston, de posición estratégica y evaluación de la acción (P.E.E.A y de la gran estrategia), buscando analizar la situación de la Empresa y desarrollar el diagnóstico estratégico.

Generar el direccionamiento estratégico que contemple: Misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos, de la panadería.

Concebir el plan estratégico que dimensione la proyección de la empresa, en el mediano y largo plazo.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

En el ámbito de la reorganización de cada una de las áreas de la Panadería Rico Pan, la razón central de la delineación del plan estratégico, o plan de desarrollo, es el de establecer mecanismos orientados a: Identificar la situación actual de la empresa, determinar su direccionamiento estratégico y su plan de acción.

El presente trabajo busca en forma relevante, presentar una herramienta que permita cumplir con los principios rectores de la planeación: Racionalidad, congruencia, factibilidad, integralidad, causación, flexibilidad, continuidad, difusión y aceptación.

Se aplicará una investigación descriptiva de campo, en forma actualizada basada en las actividades que se desarrollan en Fresco pan. Se plantea la identificación de objetivos claros para el éxito, buscando la aplicación de estrategias claras y oportunas que identifiquen el producto y la empresa con el mercado y los clientes, buscando la existencia de procedimientos que conlleven a la eficacia y por consiguiente, al crecimiento y la rentabilidad.

De esta manera Fresco Pan, tendrá a su alcance un plan estratégico que le permitirá: Concebir los obstáculos potenciales que le impiden llegar al punto deseado, orientar la

acción hacia el futuro, establecer las condiciones adecuadas para el logro del cambio, identificar y comprender las fuerzas internas y externas que influyen y mueven la organización. De igual manera, contar con información oportuna y de calidad, con una gerencia estratégica que le proporcione la evaluación de la situación presente y la proyección de los resultados esperados; establecer la misión, fijar los objetivos y el desarrollo de estrategias, impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades; motivar a los colaboradores de la empresa, para alcanzar las metas propuestas con un sentido de pertenencia, hacia la organización.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO HISTÓRICO

**2.1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica.** A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto dio lugar al desarrollo de la planeación estratégica. Posteriormente, no sólo preocupó a los administradores de las organizaciones, de ahí pensar en exigir que lo planeado se traduzca realmente en acciones adecuadas, lo que dio lugar al desarrollo del concepto de administración estratégica. Desde la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo respecto al establecimiento de metas y planeación, es decir la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica desarrollaban metas y planes para toda la organización.<sup>1</sup>

Con frecuencia los gerentes recibían metas y planes de miembros del personal y sus propias actividades de planeación se limitaban a procedimientos específicos ya presupuestados para sus unidades. Durante este periodo empresas particulares y compañías de consultoría han innovado diversas técnicas analíticas y enfoques de planeación, muchas de las cuales se convirtieron en modas corporativas. A menudo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. A menudo surge una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y operativos. Los gerentes y empleados se sentían ajenos en todas sus organizaciones y perdían su compromiso con el éxito de la organización.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas han obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja. Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compite responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

---

1. CANDEJAS VALDEZ, José Luis. Concepto e Historia de la planeación estratégica. [En línea]. Planeación Estratégica Prospectiva, Agosto 26 2010, [Citado el 10 de Marzo de 2015]. available from internet: [www.://google monografias.com](http://www.://google monografias.com)

Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.

Las acciones o estrategias deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores, de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, de que las organizaciones que implementan estrategias modifican el ambiente externo. Una vez identificados los planes estratégicos de la organización, éstos se convierten en el fundamento de la planeación.

a) La planeación táctica traduce metas amplias y planes estratégicos en metas y planes específicos que son importantes para una porción definida de la organización, a menudo un área funcional como los recursos humanos. Los planes tácticos se enfocan a las principales acciones que debe realizar una unidad para cumplir su parte del plan estratégico.

b) La planeación operativa identifica los procedimientos y procesos específicos que se necesitan en los niveles más bajos de la organización, los gerentes de nivel operativo desarrollan planes para períodos muy cortos y se centran en tareas de rutina como programas de producción, horarios de entrega y requerimientos de recursos humanos.

**2.1.2 Historia de la planeación estratégica.** La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia pero si de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados<sup>2</sup>.

---

2. DELGADO MORATO, INDIRA. Historia de la Planeación estratégica. [En línea]. Conceptos de Administración Estratégica Nocturno, Marzo 26 2012, [Citado el 9 de Marzo de 2015]. available from internet: [www://google.monografias.com](http://www://google.monografias.com)

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y como emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, evitando las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

El concepto de planeación estratégica también se llevo a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general afirmando que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos.<sup>3</sup>

Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios planteando el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

Peter Druker en 1954, define la estrategia como la capacidad de los gerentes para analizar la situación actual de las unidades empresariales y su capacidad e idoneidad para someterlas al cambio, conociendo los recursos que esta posee al igual aquellos que esta requiere para su óptimo desempeño.

Después de la segunda guerra mundial (1962) Alfred D. Chandler teniendo en cuenta las enseñanzas empresariales y el comportamiento de importantes compañías tales como General Motors, Sears, Chevron Co. y DuPont; definió la planeación estratégica como los parámetros a desarrollar y la óptima utilización de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

En 1978, Charles H. Hofer planteó la administración estratégica definiéndola como un proceso integrado por un análisis en el cual se definen las metas y se establecen las estrategias y una implementación del plan estratégico basada en el control y la ejecución de éste.

La estrategia uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992) como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva.

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo, producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información, por tal razón se ha definido actualmente como el proceso que permite a los directivos o las personas encargadas de la toma de decisiones en la unidad empresarial, el procesamiento y análisis de la información para que las empresas logren altos niveles de competitividad y desarrollo.

---

3. Ibid., p. 5

**2.1.3. Reseña histórica de la Panadería Fresco Pan.** La panadería FRESCO PAN, es una empresa familiar que inicio sus actividades en el mercado público de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander el 16 de Julio de 1999, observando la necesidad del mercado local de tiendas y mini mercados. Comenzó con mínimas relaciones de la línea de panadería que estas con el paso del tiempo se fueron fortaleciendo y facilitando con la creación de nuevos productos, el cual hoy en día son aproximadamente más de 50 formas distintas en las líneas de panadería y dulcería, donde hoy se ofrecen a la comunidad Ocañera y sus alrededores.<sup>4</sup>

Se comenzó con un capital de Cinco millones de pesos, el cual se generó a 4 personas y al cabo del tiempo como se vio la necesidad de aumentar la producción se contrataron más empleados, el cual hoy en día son 9 empleos directos y 1 indirectos.

En el año 2002, ya consolidada la Panadería FRESCO PAN se dio paso a hacer registro en la cámara de comercio de la ciudad. La Panadería FRESCO PAN, ha podido sobrevivir a los acontecimientos del tiempo, la inestabilidad del mercado, la competencia y las políticas públicas debido a la constancia, disciplina, dedicación y calidad el cual han sido las razones para obtener excelentes resultados para que nuestra empresa se consolidara y siguiera creciendo cada vez y estuviera en la posición con la que hoy contamos.

## 2.2 MARCO TEÓRICO

**2.2.1 Teoría de clúster.** Definición de clúster. Son conglomerados competitivos de industrias relacionadas por características comunes y complementarias, la característica fundamental es que estas industrias se encuentran relativamente concentradas en áreas geográficas particulares ya sea ciudades o países.<sup>5</sup>

Un clúster está conformado por una red de relaciones a diferentes niveles. Existen distintos tipos de relaciones, por ejemplo: Relaciones horizontales entre empresas que comparten canales de distribución. Relaciones verticales entre proveedores y clientes. Relaciones institucionales y de apoyo con instituciones y asociaciones. Uno de los rasgos más interesantes de la dinámica de los clúster es que las empresas de productos o servicios que forman el clúster compiten al mismo tiempo que colaboran entre sí, a este fenómeno se le llama “Competencia” (competencia y colaboración a la vez). Esto se puede lograr porque tanto la competencia como la colaboración se dan a diferentes dimensiones en diferentes momentos con diferentes actores. En resumen se puede decir que los clúster afectan más directamente la competitividad porque: Aumenta la productividad de las empresas que pertenecen al clúster. Mejoran y aumentan la capacidad de innovación.

---

4. Entrevista. CARRASCAL CARRASCAL, Jesús Alberto Propietario Panadería y Heladería Fresco Pan

5. RODRÍGUEZ FLORES, Mario Guillermo. La planeación estratégica para la competitividad Caso: “cooperativa de ahorro y crédito unión y Progreso pachalunense responsabilidad limitada. [En línea]. Coooperativa de Ahorro y Crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Ltda. Guatemala, Mayo. 2011, [Citado el 29 de Febrero de 2015]. available fron internet: [www.://google monografías.com](http://www.://google monografías.com)

La importancia de la competitividad radica en que se produce a todo nivel (personal, empresas, clústeres y finalmente el país en general). La creación de ventajas comparativas significa que para cada clúster seleccionado el país debe construir un diamante de competitividad que se convierte en escudo protector.

**2.2.2 Teoría de la Competitividad.** Competitividad es generar prosperidad y desarrollo de los habitantes de un país, sin recurrir a la explotación del hombre y la naturaleza. Para ser competitivos hay que ser productivos y eficientes<sup>6</sup>.

Cuando se habla de competitividad de una persona, una empresa, un sector o un país, se dice también ha aumentado que ha aumentado su nivel de productividad. La productividad es producir más con los mismo recursos, o producir lo mismo con menos recursos. La productividad entonces tiene que ver con la utilización óptima de los recursos, es decir no desperdiciarlos. La productividad es también el resultado de la eficiencia más la eficacia. Pero no solo se trata de producir y producir, sino que hay que hacerlo con calidad; por lo tanto en las organizaciones debe existir la cultura de mejoramiento continuo, es decir, que no importando el proceso, el producto o servicio, todo es susceptible de mejora.

**2.2.3 Balanced Scorecard (B.S.C).** Es una herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente con diversos vocablos: Tablero de comando, tablero de mando, cuadro de mando, cuadro de mando integral, sistema balanceado de medidas.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el B.S.C ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales, no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media y los empleados.

Qué busca el Balanced Scorecard Busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. Estrategia Vrs. Acción una buena estrategia no es suficiente, incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. El BSC no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización.

---

6. Ibid., p. 31

Las cuatro perspectivas del BSC Conjuga indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto.

**Perspectiva financiera:** aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

**Perspectiva del cliente:** cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aún cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

**Perspectiva interna o de procesos de negocio:** cuales son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos. "Para satisfacer a los accionistas y clientes en que procesos de negocio se debe sobresalir?".

**Perspectiva de innovación y mejora:** cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

**2.3.1 Conceptualización de la planeación estratégica y sus componentes.** El concepto estratégico no es nuevo ya que siempre ha estado en la mente de los líderes, hombres de negocios y gerentes lo nuevo es el manejo sistémico de la planeación estratégica. Podemos mencionar algunas ideas de lo que no es la planeación estratégica, entre ellas. La planeación estratégica no es un conjunto de técnicas específicas o de métodos y procedimientos inflexibles para elaborar un plan. Para generar la planeación estratégica es importante cuestionarnos lo siguiente: <sup>7</sup>

¿Dónde estamos?

¿A dónde vamos?

¿A dónde deberíamos de ir?

La planeación estratégica incluye eventos factibles pero no obstante es preciso considerar eventos contingentes que pueden llegar a ocurrir. La planeación no constituye una respuesta informal o fortuita a una crisis. La planeación formal es un proceso para la toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante ella se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones. La planeación implica directamente problemas u objetos reales, no simples especulaciones.

---

7. Ibid., p. 35

A continuación se presenta la descripción de cada una de las etapas del proceso formal de la planeación.

**Análisis situacional.** La planeación comienza con un análisis situacional, con sus limitaciones de tiempo y recursos se debe de recopilar, interpretar y resumir toda la información relevante para el aspecto de la planeación en cuestión. Este análisis se enfoca en las fuerzas internas que operan en la organización unidad de trabajo con un enfoque de sistema abierto, el cual analiza las influencias del ambiente externo. El resultado de este paso es la identificación y diagnóstico de los presupuestos beneficios y problemas de la planeación.

**Metas y planes alternativos.** Con base en el análisis situacional el proceso de planeación debe generar metas alternativas que puedan perseguirse en el futuro y planes alternativos que puedan utilizarse en el logro de esas metas. Este paso en el proceso subraya la creatividad y alienta a gerentes y empleados a asumir una perspectiva más amplia acerca de sus trabajos. La evaluación de los méritos de estas metas y planes alternativos debe retrasarse hasta que se haya desarrollado una variedad de opciones. Las metas son los propósitos o fines que el gerente desea alcanzar y deben ser específicas retadoras y realistas. Los planes son las acciones o medios que el gerente trata de utilizar para alcanzar las metas. Este paso debe delinear como mínimo acciones alternativas que conduzcan al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella a través de los medios y los obstáculos que pueden surgir.

**Evaluación de metas y planes.** Los encargados de tomar decisiones deben jerarquizar dichas metas e incluso eliminarlas para poder analizarlas con calma.<sup>8</sup>

**Selección de metas y planes.** En el proceso de valuación se deben identificar las prioridades y arreglos entre metas y planes y dejar la elección final al responsable de la toma de decisiones. Un proceso formal de planeación conduce un conjunto de metas y planes que resultan factibles dentro de un grupo de circunstancias, es viable que se genere un plan de contingencia distinto que se añada en cada escenario. Éste enfoque ayuda evitar crisis y permite mayor flexibilidad y capacidad de respuesta.

**Implementación.** Los mejores planes son inútiles a menos que se lleven a la práctica correctamente, para que una implementación sea exitosa se necesita que el plan se relacione con otros sistemas en la organización en particular con los sistemas de recompensa y presupuesto. De la misma manera el logro de las metas debe relacionarse con el sistema de recompensa de la organización, muchas organizaciones utilizan programas de incentivos para alentar a sus empleados a lograr las metas implementar los planes de forma adecuada un ejemplo de ello son las comisiones, salarios, promociones y bonos que se basan en un desempeño exitoso.

---

8. SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Editores Limitada, 1999.

**Monitoreo y control.** Es un proceso constante repetitivo la alta dirección debe monitorear continuamente el comportamiento real de sus unidades de trabajo de acuerdo con las metas y los planes de la unidad.

**2.3.2 Importancia de la planeación estratégica.** La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes: Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio. Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.

Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta. Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico. Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial. f Permite evaluar los logros alcanzados.<sup>9</sup>

**2.3.3 Ventajas de la planeación estratégica.** Más que unas desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ella se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire, si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso.

Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro.

Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.

Enfatiza el relieve de los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.

---

9. Ibid., p. 36

**2.3.4 Desventajas de la planeación estratégica.** Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.

El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

**2.3.5. Tipos de planes.** En las organizaciones es necesario elaborar planes, ya que sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tenga una idea clara de que deban de organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, no saben si van alcanzar su meta, no han de saber hacia dónde van; dentro de las empresas existen diferentes tipos de planes.<sup>10</sup>

**2.3.5.1 Planes de uso único.** Como los principales planes están los de uso único que son todos aquellos procedimientos detallados de acción que se siguen una vez solo eventualmente con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia. Los planes de uso único son: los programas, proyectos y presupuestos. f programas son planes de un solo uso que abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas y específica, etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada fase.

**2.3.5.2 Planes permanentes.** Están constituidos por un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes.

Estos permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planeación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de modo uniforme y previamente establecido.

**2.3.6 Herramientas para el diseño estratégico.** Las técnicas más utilizadas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones. Los instrumentos en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para crear, intensificar, evaluar y elegir estrategias.

---

10. Ibid., p. 38

**2.3.6.1 Matriz de evaluación de los factores internos (EFI).** Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico, no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.<sup>11</sup>

**Pasos para la construcción de una matriz EFI.** Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado, indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor o menor. (Calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una debilidad mayor, (calificación = 3) una fuerza menor (calificación = 4) una fuerza mayor. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz EFI, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0 Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

---

11. FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. ed. México: Editorial Prentice Hall. 2003 p. 78

En las empresas que tienen muchas divisiones, cada división autónoma o unidad estratégica debe preparar una matriz EFI. Después, las matrices de las divisiones se integran para crear una matriz EFI general para la corporación.

**2.3.6.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE).** La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.<sup>12</sup>

**Pasos para la construcción de una matriz EFE.** Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.

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

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

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

---

12. Ibid., p. 79

ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**2.3.6.3 Matriz del perfil competitivo (MPC).** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una matriz EFI, MPC o una EFE, tienen un significado parecido. Sin embargo, los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas, por lo que las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFI, EFE y una MPC<sup>13</sup>.

En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas, por lo que podemos decir que ésta es una mezcla de la matriz EFI y EFE. El procedimiento es similar al de una matriz EFI, sólo que enfocado a otros factores y comparado con diferentes competidores, la figura siguiente muestra como se construye la MPC.

**Pasos para la construcción de una matriz MPC.** Pasos para la construcción de una matriz MPC. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada una de las fuerzas. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

Asignar una calificación (a la empresa y cada competidor) entre 1 y 4, a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Multiplicar el peso de cada factor por la calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y cada competidor.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

---

13. Ibid., p. 80

**2.3.6.4 La matriz debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA).** La matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fuerzas y amenazas (DOFA), es un instrumento de ajuste importante, que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

**Pasos para la construcción de la matriz DOFA.** Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa. Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.

Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.

Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.

Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.

Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.

Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.

Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

**2.3.6.5 La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA).** La matriz “PEYEA”, tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa (David, 2003).<sup>14</sup>

**Pasos para la construcción de una matriz PEYEA.** Seleccionar una serie de variables que incluyan las fuerzas financieras (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

---

14. Ibid., p. 115

Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Sumar las dos calificaciones del eje “x” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “y” y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto “xy”.

Trazar el vector direccional de la matriz PEYEA según el punto de intersección de los ejes. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

**2.3.6.6 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).** La matriz del BCG muestra en forma gráfica, las diferencias existentes entre las divisiones o líneas, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluri divisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas.<sup>15</sup>

Cada cuadrante tiene una serie de características que permiten ver la posición que ocupa una división, las cuatro posiciones son las siguientes: Interrogantes. Las divisiones situadas en el cuadrante 1, ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

Las estrellas. Los negocios ubicados en el cuadrante 2 (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria, deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.

Las Vacas del dinero. Las divisiones ubicadas en el cuadrante 3, tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero, porque generan más dinero del que necesitan y con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Los perros. Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante 4 tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y

---

15. Ibid., p, 123

externa, estos negocios con frecuencia son liquidadas, descartadas o recortadas por medio del atrincheramiento.

**2.3.7 Perspectivas de la calidad en la atención al cliente.** El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados. Se trata de la persona que recibe los productos o servicios en el intento que hace la empresa por satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación, depende su permanencia en el mercado.

**2.3.7.1 Todos somos clientes.** El cliente es definido por Albrecht y Bradford (1990) como la razón de existir del negocio. Entonces se entiende que el cliente, es la persona que paga por recibir a cambio un producto o un servicio. Esta es la razón por la cual las empresas dirigen sus políticas, productos, servicios y procedimientos a la satisfacción de sus expectativas. De acuerdo con el grado de satisfacción que manifiestan los clientes por el servicio recibido, se plantean diferentes niveles de intensidad en las relaciones entre el cliente y la organización. De esta forma se entenderá que haya compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.<sup>16</sup>

**Los compradores.** Constituyen la relación más débil. Un comprador acostumbra a adquirir uno o dos de los productos, o servicios, pero aún no tiene el hábito de utilizarlos de forma regular: no recurren a la organización en busca de servicios adicionales, ni sienten que exista una relación especial con los proveedores o la organización en sí misma.

**Los clientes frecuentes.** Constituyen el tipo normal de relación. Los clientes utilizan el servicio ofrecido y se sienten cómodos al regresar por ayuda. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar dichos servicios. En caso de que la organización incurra en un error, éstos se mostrarán dispuestos a darles otra oportunidad si el mismo es resuelto de forma correcta.

**Los clientes fidelizados.** Constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. No sólo acuden a la organización para recibir un servicio o comprar un producto sino que se sienten identificados con la empresa, hablan con sus amigos y familiares sobre la empresa y les agrada recomendar nuevos clientes.

No obstante, en la calidad de servicio, cuando se habla de cliente no se incluye únicamente aquel que compra un producto. En una empresa que proporciona excelencia en la atención al cliente, todos son productos, todos son clientes, todos son proveedores; por lo tanto, todas las personas que la conforman son la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.

---

16. PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. Calidad total en la atención al cliente. [En línea]. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España, Junio. 2008, [Citado el 09 de Marzo de 2015]. available from internet: [www://google.com/monografias.com](http://www://google.com/monografias.com)

Es necesario resaltar la existencia y el papel desempeñado en la calidad de servicios por dos tipos principales de clientes, es decir, por los clientes externos y por los clientes internos.

**Los clientes externos.** Son aquellas personas que adquieren los productos y servicios ofrecidos. Son extraños o ajenos a la empresa y son la fuente de ingresos que sostienen las operaciones. Sin embargo, si se considera a los clientes de una empresa como un concepto más amplio e integral, podríamos decir que están constituidos por todas las personas cuyas decisiones determinan la posibilidad de que la organización prospere en el tiempo.

Para medir el nivel de satisfacción de los clientes externos, se pueden utilizar las propiedades enumeradas a continuación.

**Trabajadores:** trato, amabilidad, celeridad, responsabilidad, etc.

**Producto:** variedad, cantidad, precio, tamaño, etc.

**Empresa:** imagen, higiene, orden, estado técnico, comodidad, etc.

Estos tres tipos de atributos se consideran los fundamentales que condicionan el nivel de satisfacción de los clientes.

**Los clientes internos.** Son las personas que trabajan en la empresa y hacen posible la producción de bienes o servicios. Cada unidad, departamento o área es cliente y proveedora de servicios al mismo tiempo, garantizando que la calidad interna de los procesos de trabajo se refleje en la que reciben los clientes externos. De ahí que cuando las personas de una organización solicitan un servicio, lo que están pidiendo es apoyo, colaboración o una buena disposición para que se les brinde lo que necesitan.<sup>16</sup>

En la mayoría de las empresas no se tiene en cuenta la opinión del cliente interno, esto es, de sus trabajadores, y para que la atención al cliente posea calidad hay que tener en cuenta a todos los empleados y verlos como el aspecto más importante.

Para el análisis de los niveles de satisfacción de los clientes internos, se pueden emplear como indicadores el contenido del trabajo, la motivación, el trabajo en equipo y las condiciones de trabajo. El contenido del trabajo se refiere al atractivo que presenta el puesto de trabajo, el nivel de retroalimentación de los resultados que posibilita, el significado social conferido o el nivel de autonomía que permite. El trabajo en grupo está relacionado con el grado en que el trabajo permite que se realice trabajo en equipo, lo que produce participación y satisfacción de las necesidades sociales de afiliación. La motivación hace referencia a la satisfacción laboral que perciben los empleados en cuanto al clima laboral, horario de trabajo y remuneración recibida. Es importante que estén vinculados a los resultados del trabajo y los esfuerzos desarrollados por los trabajadores.

---

16. Ibid., p. 13

Las condiciones de trabajo conciernen al grado en que el ambiente de trabajo resulta seguro, higiénico, cómodo y agradable.

Los clientes externos se suelen identificar con bastante facilidad, en cambio, reconocer a los clientes internos es una tarea más difícil. Los clientes internos son los empleados que están continuamente relacionándose con otro empleado, dentro de la misma empresa e incluso con el cliente externo.

La participación de ambas formas de clientes, unida por un ambiente de trabajo de buenas relaciones y donde cada persona se esmera por brindar servicios excelentes, permite el logro de la calidad en todos los niveles de la organización.

De esta manera, la calidad interna se crea dentro de la organización, mientras que la calidad externa constituye la imagen que la organización presenta al mundo exterior.

Existen otras clasificaciones de clientes que podemos destacar. De esta forma también es posible entender la existencia de cliente final, cliente intermedio, público objetivo y cliente potencial, atendiendo al uso que hacen del producto.

El cliente final es aquella persona que utilizará el producto o servicio adquirido a la empresa y se espera que se sienta complacida y satisfecha. También se denomina usuario final o beneficiario. Se corresponde con el cliente externo. El cliente intermedio es el distribuidor que hace posible que los productos o servicios que provee la empresa estén disponibles para el usuario final o beneficiario. El público objetivo es aquel que no se interesa de forma particular en el servicio o el producto que la empresa ofrece, pero al cual la empresa dirige su publicidad para captarle. Finalmente, el cliente potencial es aquel que muestra interés por los productos o servicios de la empresa, pero aún no se ha decidido a comprar o utilizar los servicios.

**La atención al cliente.** La atención al cliente es el «conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de los clientes.<sup>17</sup>

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe. Para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores. El hecho de conocer los orígenes y necesidades de estas expectativas permitirá, posteriormente, convertirlas en demanda. Para determinarlo, se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios que se van a ofrecer y determinar las estrategias y técnicas que se pueden utilizar

---

17. Ibid., p. 15

Por ejemplo, cuando un cliente acude a comprar un coche posee una serie de expectativas sobre ese producto: seguridad, ahorro energético, diseño, color, tamaño, etc., que la mayoría de las empresas del sector se han preocupado en conocer para poder ofrecérselas a sus clientes y destacar en un mercado tan competitivo. Cuando la empresa aprende a ver a través de los ojos de los clientes podrá interpretar mejor sus necesidades, desarrollar y proporcionar el producto o servicio adecuadamente, mejorar sus campañas publicitarias y obtener mayor participación en el mercado. La empresa debe conocer a sus clientes de forma detallada, por tanto hay que saber sus necesidades, expectativas y demandas para poder desarrollar las estrategias que se dirijan a lograr su fidelización. De esta forma, cada vez que un cliente tenga una experiencia positiva en la compra de nuestros productos o servicios deseará regresar y repetir esta vivencia. La fidelización del cliente permite a la empresa retenerlo, de manera que asegure la rentabilidad de la inversión que hace al desarrollar los productos y servicios. Por este motivo, la atención al cliente, debe considerarse como una de las actividades básicas de la estrategia de la empresa.

Para lograr la satisfacción y retención de los clientes, es necesario que la empresa cuente con políticas o prácticas de atención y servicio a los clientes que sean efectivas. Se trata de conseguir la mayor calidad en la atención al cliente, ofreciendo un producto excelente y la mayor cantidad de servicios complementarios posibles. Además, es necesario desarrollar una forma de pensar y actuar que debe ser compartida por todos los miembros de la organización con el objetivo de alcanzar relaciones con sus clientes que sean perdurables.

Los responsables de la dirección de las empresas deben mostrar un compromiso con la atención al cliente, de modo que puedan implicar a todos sus empleados para lograr que las relaciones con los clientes sean comprendidas como una fuente de beneficios y valor añadido para todos. Este valor debe formar parte de la cultura empresarial. La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Ésta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a nuestra empresa.<sup>18</sup>

Los trabajadores de la empresa deben tener claras las diferencias que existen entre lo que es un producto y lo que es un servicio. La primera diferencia consiste en que el producto es tangible y el servicio intangible, es decir, el concepto tangible significa que el cliente percibe el producto a través de los sentidos, así, por ejemplo, observa el funcionamiento de un ordenador, siente el olor de la comida o escucha el ruido de un motor. En el servicio sólo se percibe la satisfacción a través del comportamiento del trabajador que lo atiende. Si existe disposición, el servicio será bueno, si lo que prevalece es la indiferencia, los trabajadores siempre darán un servicio que resultará malo. Otra diferencia se refiere a que el producto es el resultado de un proceso de producción, es decir, materias primas o recursos transformados en producto final que perciben los clientes.

---

18. Ibid., p. 16

En cambio, el servicio no es el resultado de un proceso de producción, sino de un proceso de transformación de las personas que lo brindan, las cuales deben conocer muy bien aquello a lo que se dedican. De lo contrario, pueden ofrecer una buena atención pero no un buen servicio.

La desatención de esta área tan importante puede provocar la pérdida de muchos clientes, mientras la competencia sigue conquistando mercados y nuevas clientelas debido al buen servicio y atención que proporciona.

La atención al cliente es una poderosa herramienta de marketing que debe establecer políticas eficaces, que todos los empleados conocerán y pondrán en práctica; debe disponer de una estructura organizativa donde las funciones y responsabilidades de todos los trabajadores estén claramente definidas y comprometidas con el cliente; poseer una cultura corporativa de orientación al cliente que se manifieste en la actitud y comportamiento de los trabajadores; y debe contar con la infraestructura necesaria en la empresa para que sea soporte en la ejecución de los procesos de calidad en el servicio al cliente.

**Principios de la atención al cliente.** La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa. Esto hace que cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.<sup>19</sup>

Una empresa orientada a la mejora en el servicio conoce las necesidades y expectativas de los clientes a los que está destinada la política de atención, de modo que sea posible satisfacer sus necesidades y alcanzar o superar sus expectativas.

Las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse continuamente a los cambios que puedan producirse en su sector y en las crecientes expectativas de los clientes, destacando en flexibilidad y mejora continua. Una mayor calidad en el servicio prestado y la atención percibida por los clientes tiende a incrementar su grado de satisfacción con respecto a la oferta de la empresa y produce una experiencia de compra que favorece su fidelización con nuestros productos o servicios.

Como principios de la atención al cliente se establece que el cliente es el que valora la calidad en la atención que recibe.

Cualquier sugerencia o consejo es fundamental para la mejora.

Toda acción en la prestación del servicio debe estar dirigida a lograr la satisfacción en el cliente. Esta satisfacción debe garantizarse en cantidad, calidad, tiempo y precio.

---

19. Ibid., p.17

Las exigencias y expectativas del cliente orientan la estrategia de la empresa con respecto a la producción de bienes y servicios.

El diseño del servicio que se realiza debe satisfacer plenamente las necesidades de los clientes, además de garantizar la competitividad de la empresa de forma tal que pueda permanecer en el mercado.

Las empresas deben reducir la diferencia entre la realidad de su oferta (productos o servicios) y las necesidades y preferencias del cliente.

El servicio se le brinda no a un cliente indistinto sino a una persona (o grupo) específico y como tal debe tratarse. Esto permite la personalización de la atención a los clientes que los hace sentirse especiales.

La política de atención al cliente va acompañada de una política de calidad.

El cliente tiene derecho a conocer qué puede esperar del servicio brindado por la empresa.

La calidad en la atención al cliente debe sustentarse en políticas, normas y procedimientos que involucren a todas las personas de la empresa. Así cada empresa desarrolla su propia estrategia de calidad de servicios teniendo en cuenta el sector en el que opera y el tipo de negocio que desarrolla.

Para cada segmento de mercado debe diseñarse el nivel de servicio más adecuado, ya que no siempre un único diseño de servicio al cliente, es capaz de satisfacer todos los segmentos de mercado que debe atender la empresa.

## **2.4 MARCO LEGAL**

El marco legal a aplicar a este caso, hace referencia a la ética empresarial. Taylor, la define como: la investigación sobre la naturaleza y los campos de la moralidad, entendiéndose este término como los juicios morales, las normas y las reglas de conducta, que constituyen así un sistema de principios que guían el comportamiento humano, ayudando a distinguir entre lo bueno y lo malo o entre correcto y lo erróneo o incorrecto<sup>20</sup>.

Igualmente, la ética corporativa refleja no sólo el contenido de decisiones morales concernientes al interrogante: ¿qué debería yo hacer? sino también el proceso de tomar decisiones, o los "cómo". En tal proceso, una firma debe comprometerse hasta el grado de que la ética y los beneficios no se excluyan mutuamente, ni en los principios, ni en la práctica.

---

20. BARBOSA RAMÍREZ, David. Retos de la ética corporativa para las empresas de Colombia. [En línea]. Primera cumbre por la ética corporativa. Bogotá, Septiembre de 2007 [Citado el 10 de Marzo de 2015]. available from internet: [www.://google monografias.com](http://www.://google monografias.com)

Además, la ética es la búsqueda por parte de las empresas de lo que es correcto, justo y aquello que da legitimidad a la empresa de cara a la sociedad. Evidentemente, no siempre hay una ley que obligue a cumplir con aquello que humanamente podemos considerar éticamente correcto, pero por ello, no tiene que ser menos exigible que lo que es legalmente obligatorio.

Los Consejos de ética organizacional, proponen como manera de actuar frente a este dilema, el tratar de comunicar a todos los miembros de la empresa, el comportamiento ético corporativo.

El comportamiento ético corporativo, se encarga del manejo responsable en la capacidad de presión (proveedores, gobierno, funcionarios etc.). Ante esto, propone fomentar la actuación responsable, ante las negociaciones con funcionarios gubernamentales, proveedores y clientes.

Delimitar y establecer conductas entre la cortesía empresarial y la corrupción. Se sugiere establecer políticas claras dentro de la empresa.

Manejo de presiones ilegítimas. (Operar o no, en zonas de conflicto). Se propone establecer unas políticas de selección de los clientes potenciales, entre los que guarden principios éticos.<sup>21</sup>

Coherencia entre la teoría y la práctica. (Hacer cumplir los códigos éticos). La empresa en sus actuaciones deberá dar ejemplo.

Fortalecer los procesos educativos (escuela, familia y empresa), haciendo énfasis en los principios. Se sugiere la participación efectiva de las asociaciones y agrupaciones para generar una cultura de la ética. Para extender esta reflexión a otras empresas, especialmente a las Pymes de Ocaña. Una gran campaña en Ocaña, a favor de las prácticas de ética, al estilo de Colombia es pasión.

Identificar los factores internos y externos de la empresa que vulneren las prácticas éticas. Se sugiere crear concursos y reconocimientos a las empresas que observen buenas prácticas éticas, como el concurso de servicio al cliente.

Mayor divulgación de los marcos éticos y de entrenamiento ético al interior de las empresas. Se sugiere integrar a los medios de comunicación en la propuesta a la Comisión Nacional de Televisión.

Conjugar los resultados de la empresa con la cultura ética de la misma y así poder generar confianza. Se sugiere extender la cultura ética desde la familia, a las instituciones educativas y a las empresas.

---

21. Ibid., p. 2

Relajación de valores, se sugiere fomentar la formación en valores éticos a todos los niveles de la sociedad.

Conseguir los beneficios de la ética, se sugiere la construcción participativa de códigos de ética.

Corrupción, que los valores estén por encima de los resultados.

Derechos humanos, se sugiere promover conciencia de liderazgo ético colectivo.

Marketing ético, se sugiere una correcta gestión de la cadena de valor y de los grupos de interés.

### 3. DISEÑO METODOLÓGICO

#### 3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En el diseño del plan estratégico para el fortalecimiento y crecimiento de la empresa: Panadería y Heladería Fresco Pan, se aplicó la investigación descriptiva de corte cualitativo, teniendo en cuenta que el propósito es determinar las características específicas de los clientes (internos y externos) de la empresa para luego llegar al planteamiento del plan que contiene el diseño de la plataforma estratégica para llegar a establecer las bases de un sistema de gestión de calidad.

#### 3.2 POBLACIÓN MUESTRA

**3.2.1 Población.** La población objeto de estudio, estuvo conformada por: Población interna conformada por 8 personas que constituyen la planta de personal de la panadería, las cuales se encuentran distribuidas como se muestra a continuación: Administrador, hornero, dulcero y panadero, en la parte de gestión; en la externa o área de atención al cliente: tres personas encargadas de la atención al cliente y una, a cargo del aseo; estos se consideran empleados directos y un vendedor externo, el cual está vinculado indirectamente. Población externa, la constituyen los clientes, los cuales no se encuentran en una base de datos.

#### **3.2.2 Selección de la muestra de la población externa.**

$$n = \frac{(Z C)^2 P \times Q}{(E)^2}$$

$$n = \frac{(1.645)^2 0.6 \times 0.4}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{0.649446}{0.0025}$$

n = 260 clientes y/o visitantes.

#### 3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La información se recolectó, haciendo uso de la técnica de la encuesta, la cual se materializa a través de cuestionarios estructurados. Éstos tienen preguntas relacionadas con el tema. (Anexos A, B y C).

Fuentes primarias: están representadas en las visitas a la panadería, observaciones de los procesos, entrevistas al personal, charlas y socializaciones con la planta de empleados.

Fuentes secundarias: información en libros y archivos sobre los procesos de panificación, ISO 9000, metodologías para implementar sistemas de gestión de calidad; revisiones de documentos como guías metodológicas entre otros.

### **3.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

La información se analizó en forma cualitativa, determinando categorías dentro de las cuales se sitúan: Identificación de actividades en el área comercial, de servicio al cliente y de personal. Determinación de la competencia.

## 4. DESARROLLO DE LOS OBJETIVOS

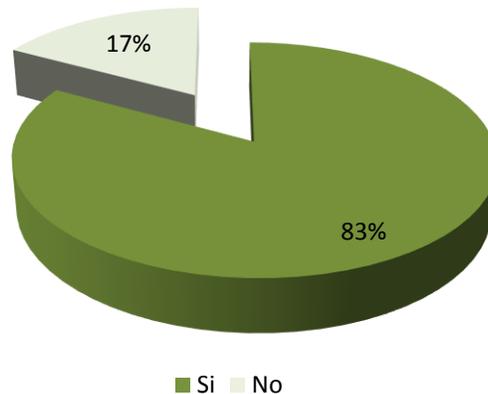
### 4.1 DIAGNÓSTICO GENERAL CON BASE EN LA INVESTIGACIÓN INTERNA Y EXTERNA

**4.1.1 Indagación al cliente interno.** Esta información tiene como sustento, las encuestas aplicada a los empleados de la Panadería Fresco Pan.

Tabla 1. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento poseído de la razón de ser de la Cafetería y Heladería Fresco Pan.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	7	83%
No	1	17%
TOTAL	8	100%

Figura 1. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento poseído sobre la razón de ser de la Cafetería y Heladería Fresco Pan.

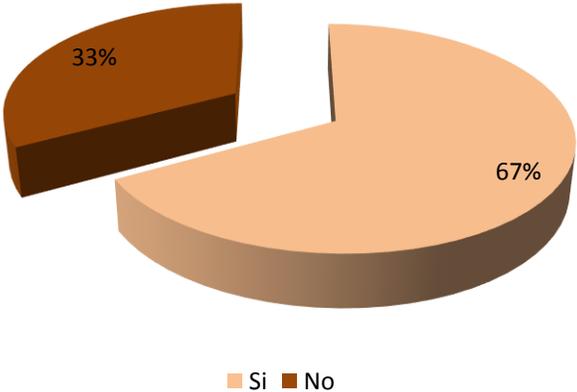


Un alto porcentaje de los empleados de la cafetería y heladería Fresco Pan, se expresan en forma positiva, de la razón de ser de la empresa, toda vez que ella oferta una gran variedad de productos de alta calidad; siendo a la vez una fuente generadora de empleo en la ciudad.

Tabla 2. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento de las proyecciones de futuro que posee la empresa.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	5	67%
No	3	33%
TOTAL	8	100%

Figura 2. Opinión de los encuestados sobre el conocimiento de las proyecciones de futuro que posee la empresa.



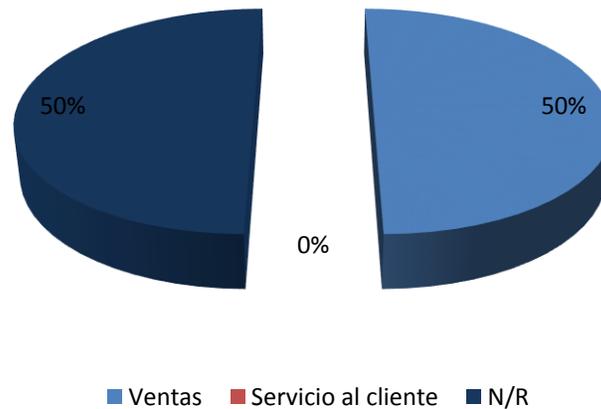
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Los empleados, en un porcentaje mayoritario, afirmaron tener conocimiento, de las proyecciones de futuro, que tiene la empresa.

Tabla 3. Opinión de los encuestados sobre las políticas de la Cafetería y Heladería Fresco Pan en cuanto: ventas y servicio al cliente.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Ventas Servicio al cliente	4	50%
N/R	4	50%
TOTAL	8	100%

Figura 3. Opinión de los encuestados sobre las políticas de la Cafetería y Heladería Fresco Pan en cuanto: ventas y servicio al cliente.



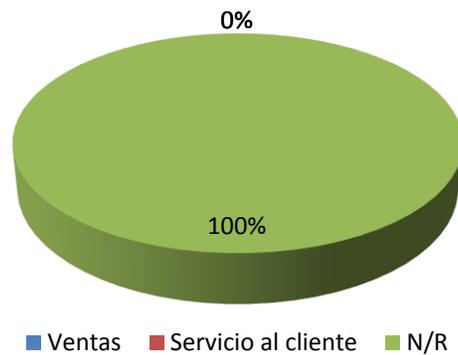
Fuente. Autores del proyecto de investigación

De acuerdo a la información suministrada por los empleados pudo detectarse que la mitad de ellos poseen discernimiento sobre las políticas de la empresa, en cuanto al proceso de ventas y la atención al cliente; Otro porcentaje igual de los mismos, ignoran sobre la existencia de estas. La razón de ser de esta situación se fundamenta en que quienes conocen son los empleados responsables de atención y ventas y quienes no respondieron son aquellos que se encargan de procesos de producción y empaque.

Tabla 4. Tipo de estrategias mencionadas por los encuestados y que son orientadas al logro de los objetivos por parte de la panadería Fresco Pan.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Ventas	0	0%
Servicio al cliente	0	0%
N/R	8	100%
TOTAL	8	100%

Figura 4. Tipo de estrategias mencionadas por los encuestados y que son orientadas al logro de los objetivos por parte de la panadería Fresco Pan.



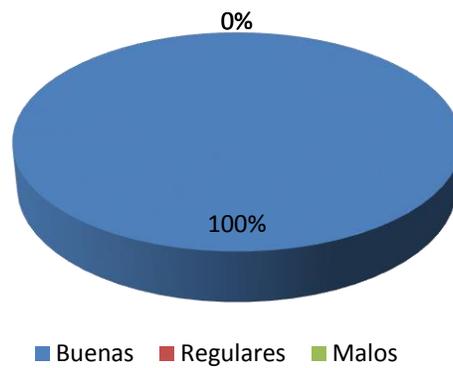
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Los empleados ignoran la utilización de estrategias en la búsqueda del logro de los objetivos por parte de la panadería.

Tabla 5. Opinión de los empleados sobre la calidad de los productos de la panadería Fresco Pan en relación con la competencia.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Buenos	8	100%
Regulares	0	0%
Malos	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 5. Opinión de los empleados sobre la calidad de los productos de la panadería Fresco Pan en relación con la competencia.



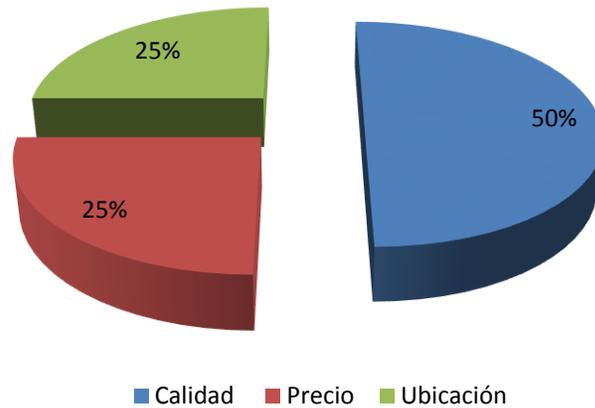
Fuente. Autores del proyecto de investigación

La totalidad de los empleados encuestados fueron enfáticos en afirmar que los productos son buenos y que compiten con los de otras panaderías en igualdad de condiciones.

Tabla 6. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como fortalezas de la misma.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Calidad	4	50%
Precio	2	25%
Ubicación	2	25%
TOTAL	8	100%

Figura 6. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como fortalezas de la misma.



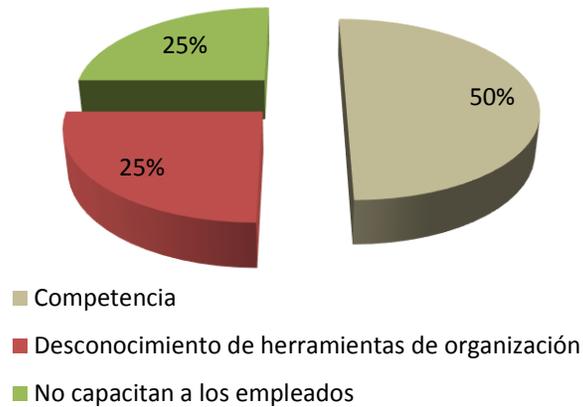
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Las fortalezas de la empresa de acuerdo a la opinión de los empleados en orden de importancia son: Calidad precio y ubicación.

Tabla 7. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como debilidades de la misma.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Competencia	4	50%
Desconocimiento de herramientas de organización	2	25%
No capacitan a los empleados	2	25%
TOTAL	8	100%

Figura 7. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como debilidades de la misma.



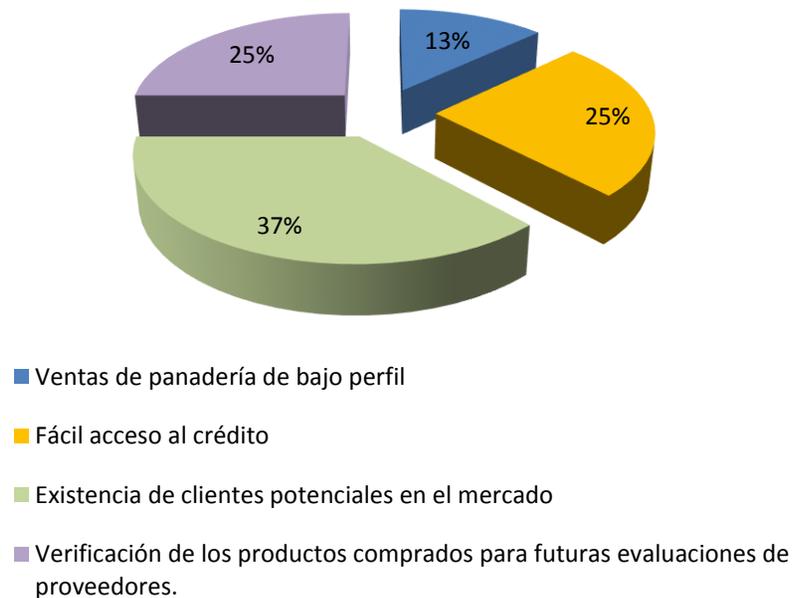
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Las debilidades de la empresa de acuerdo a la opinión de los empleados en orden de importancia son: Competencia Desconocimiento de herramientas de organización y No capacitan a los empleados.

Tabla 8. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Oportunidades de la misma

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Ventas de panadería de bajo perfil	1	13%
Fácil acceso al crédito	2	25%
Existencia de clientes potenciales en el mercado	3	37%
Verificación de los productos comprados para futuras evaluaciones de proveedores.	2	25%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Figura 8. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Oportunidades de la misma



Fuente. Autores del proyecto de investigación

Los puntos considerados como oportunidades por parte de los empleados de la panadería se ubican en: existencia de clientes potenciales en el mercado, siguiéndole en su orden con un porcentaje similar del 25% fácil acceso al crédito - verificación de los productos comprados para futuras evaluaciones de proveedores y con menor participación, ventas de panadería de bajo perfil.

Tabla 9. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Amenazas de la misma

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Procesos de la producción y de la prestación del servicio, sin validación.	0	0%
Incremento de la competencia	1	13%
Inseguridad para los clientes internos y externos	4	50%
Ingreso perca pita en deterioro	3	37%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Figura 9. Puntos que los empleados de la panadería Fresco Pan consideran como Amenazas de la misma



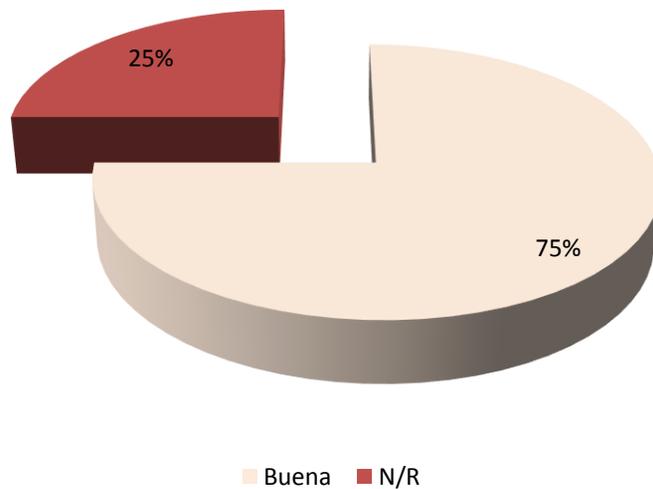
Fuente. Autores del proyecto de investigación

La mitad de los empleados manifiesta que el punto considerado como mayor amenaza para la panadería Fresco Pan, es la inseguridad para los clientes internos y externos; le siguen en orden de importancia con un 37%, el deterioro del ingreso perca pita y en último lugar se encuentra el incremento de la competencia con un 13%.

Tabla 10. Actitudes de la empresa Fresco Pan para con los clientes y compañeros de trabajo, en opinión de los empleados.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Buena	6	75%
N/R	2	25%
TOTAL	8	100%

Figura 10. Actitudes de la empresa Fresco Pan para con los clientes y compañeros de trabajo, en opinión de los empleados.



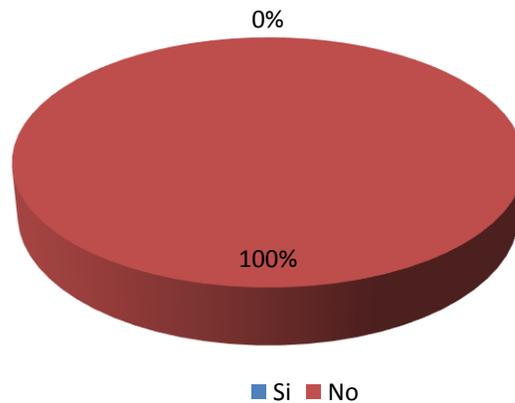
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Las actitudes de la empresa frente a sus clientes y compañeros de trabajo, fue considerada por el 75% de los encuestados como buena y el porcentaje restante no dió respuesta a la pregunta.

Tabla 11. Percepción de los empleados frente a la oferta de capacitación por parte de la empresa.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	0	0%
No	8	100%
TOTAL	8	100%

Figura 11. Percepción de los empleados frente a la oferta de capacitación por parte de la empresa.



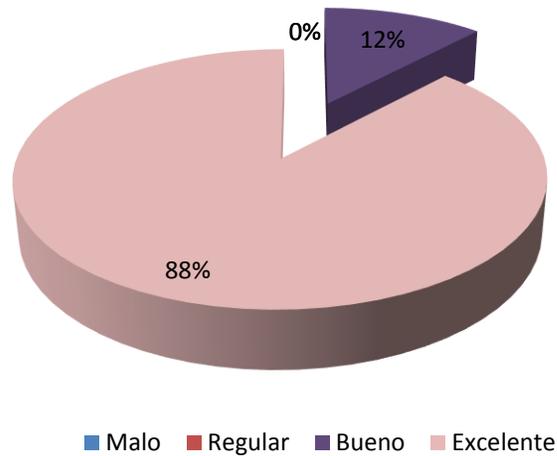
Fuente. Autores del proyecto de investigación

El 100% de los empleados son enfáticos en afirmar la precaria situación de la empresa frente a la capacitación de los mismos. Aspecto considerado trascendental ya que la ignorancia de este grupo de personas incide en la calidad del producto y por ende en la productividad de la empresa.

Tabla 12. Calificación dada por parte de los encuestados al ambiente laboral evidenciado en la panadería Fresco Pan

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	1	12%
Excelente	7	88%
TOTAL	8	100%

Figura 12. Calificación dada por parte de los encuestados al ambiente laboral evidenciado en la panadería Fresco Pan



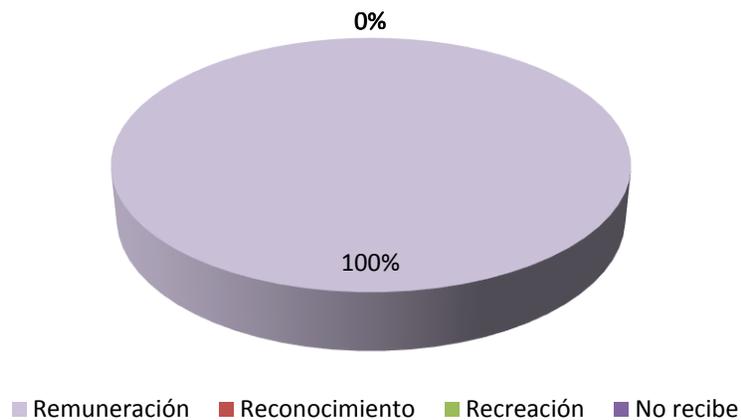
Fuente. Autores del proyecto de investigación

La Calificación otorgada por los encuestados al tema del ambiente laboral evidenciado, en la panadería Fresco Pan, en su mayoría fue excelente y el porcentaje restante adujo ser bueno.

Tabla 13. Tipo de motivación que los empleados reciben por parte de la empresa en opinión de los empleados.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Remuneración	8	100%
Reconocimiento	0	0%
Recreación	0	0%
No recibe	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 13. Tipo de motivación que los empleados reciben por parte de la empresa en opinión de los empleados.



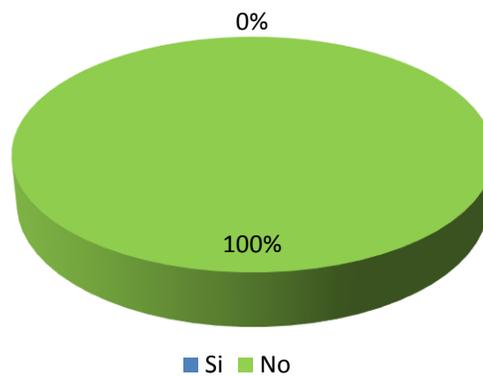
Fuente. Autores del proyecto de investigación

La motivación que actualmente acogen los empleados de la panadería Fresco Pan, se relaciona exclusivamente con la remuneración mensual recibida, a cambio del desarrollo de sus funciones.

Tabla 14. Opinión de los empleados sobre la disponibilidad de la empresa en cuanto a equipos y elementos necesarios para el desarrollo de la labor.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 14. Opinión de los empleados sobre la disponibilidad de la empresa en cuanto a equipos y elementos necesarios para el desarrollo de la labor.



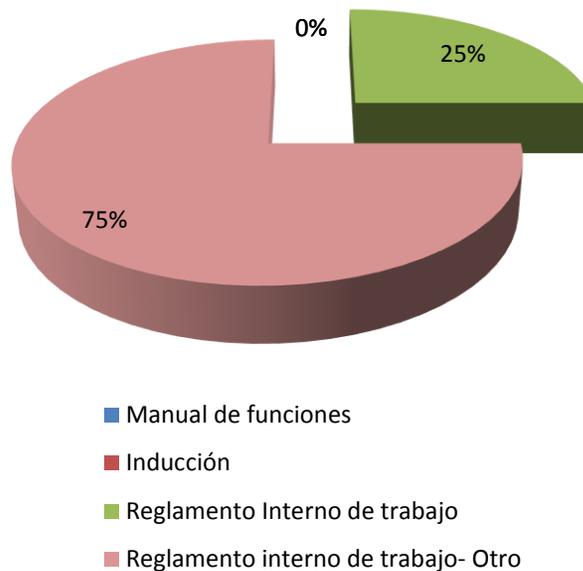
Fuente. Autores del proyecto de investigación

La totalidad de los empleados de la empresa, son enfáticos en afirmar que la disponibilidad de la empresa en cuanto a equipos y elementos necesarios para el óptimo desarrollo de la actividad comercial, al igual que para el cumplimiento de las funciones realizadas, representa el 100%.

Tabla 15. Opinión de los empleados frente al proceso de inducción utilizado por la panadería a su ingreso a la misma.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Manual de funciones	0	0%
Inducción	0	0%
Reglamento Interno de trabajo	1	25%
Reglamento interno de trabajo- Otro	7	75%
TOTAL	8	100%

Figura 15. Opinión de los empleados frente al proceso de inducción utilizado por la panadería a su ingreso a la misma.



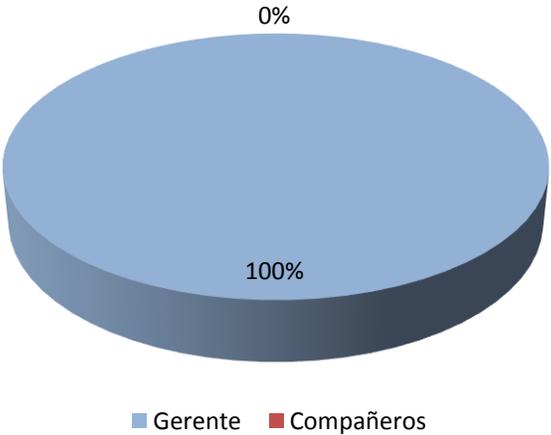
Fuente. Autores del proyecto de investigación

El porcentaje mayoritario de los empleados expresan que, el proceso de inducción utilizado por la panadería, se materializa a través del reglamento interno de trabajo; un 75% señala la inducción verbal realizada por el administrador en el momento de ingreso del personal y el 25% restante, aduce sólo, el reglamento interno de trabajo.

Tabla 16. Persona que resuelve los inconvenientes presentados en el trabajo en opinión de los empleados.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Gerente	8	100%
Compañeros	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 16. Persona que resuelve los inconvenientes presentados en el trabajo en opinión de los empleados.



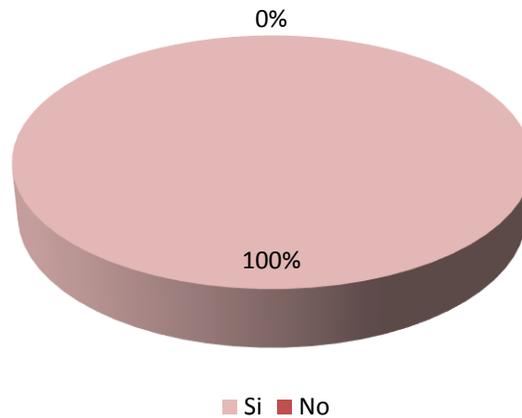
Fuente. Autores del proyecto de investigación

La totalidad de los empleados, expresan que en el evento que se presenta cualquier inconveniente, en las instalaciones de la panadería, este es resuelto directamente por parte de la administración.

Tabla 17. Opinión de los encuestados sobre si se tienen en cuenta las sugerencias que hacen como empleados de la Panadería.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	8	100%
No	0	0%
TOTAL	8	100%

Figura 17. Opinión de los encuestados sobre si se tienen en cuenta las sugerencias que hacen como empleados de la Panadería.



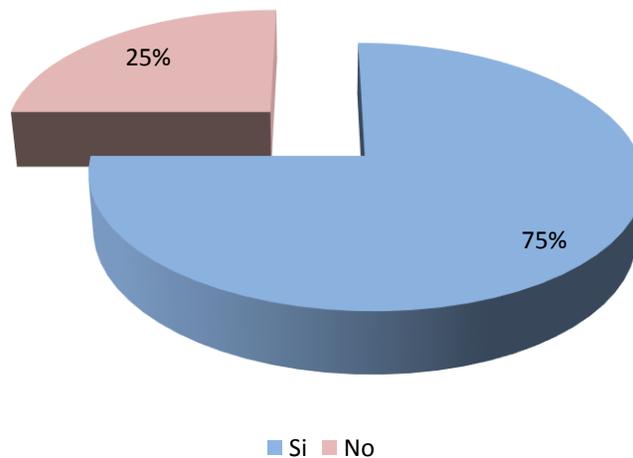
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Según la información obtenida por parte de los encuestados; la totalidad de éstos expresan que los directivos de la Panadería tienen en cuenta las sugerencias que ellos hacen como empleados.

Tabla 18. Opinión de los empleados frente al otorgamiento de prestaciones sociales (primas, cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones) por parte de la empresa.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	7	75%
No	1	25%
TOTAL	8	100%

Figura 18. Opinión de los empleados frente al otorgamiento de prestaciones sociales (primas, cesantías, intereses sobre cesantías y vacaciones) por parte de la empresa.



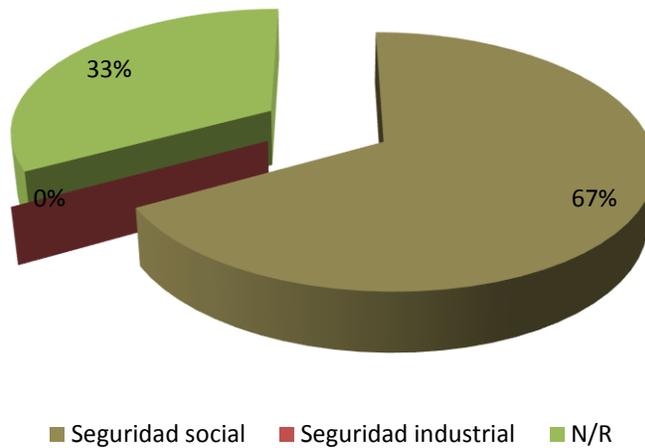
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Según se puede observar, el mayor porcentaje manifiesta que la empresa les otorga a los como empleados las prestaciones sociales; por su parte aquellos que responden de forma negativa son quienes han ingresado recientemente y no han recibido este beneficio, toda vez que para hacerse acreedor a las mismas deben permanecer periodos mínimos de un año.

Tabla 19. Opinión de los encuestados sobre el reconocimiento de seguridad e industrial por parte de la panadería Fresco Pan.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Seguridad social	5	67%
Seguridad industrial	0	0%
N/R	3	33%
TOTAL	8	100%

Figura 19. Opinión de los encuestados sobre el reconocimiento de seguridad social e industrial por parte de la panadería Fresco Pan.



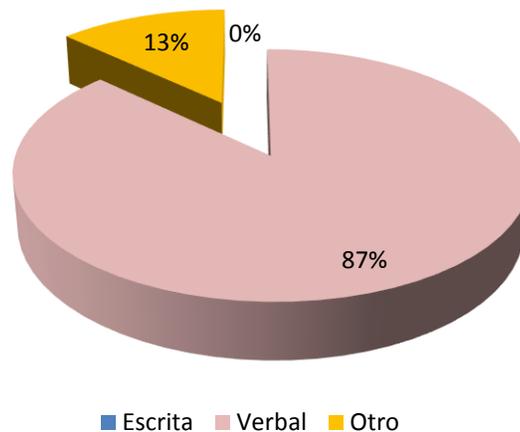
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Un poco más de la mitad de las personas encuestadas, expresan que son beneficiarios del reconocimiento de la seguridad social y el porcentaje restante, no responde.

Tabla 20. Forma como los empleados reciben la información relacionada con el desarrollo de las funciones en el cargo asignado.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Escrita	0	0%
Verbal	7	87%
Otro	1	13%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

Figura 20. Forma como los empleados reciben la información relacionada con el desarrollo de las funciones en el cargo asignado



Fuente. Autores del proyecto de investigación

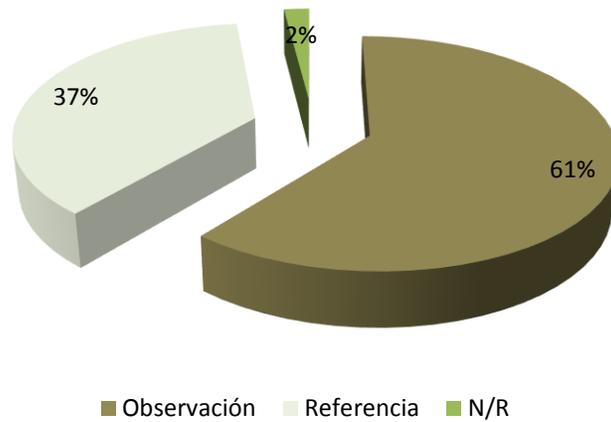
Los empleados en su mayoría representados en un 87% expresan recibir la información relacionada con el desarrollo de las funciones en el cargo asignado en forma verbal y un 13% expresan otro sin aclarar a que hace relación este término.

**4.1.2 Indagación al cliente externo.** La información de este aparte, se fundamentó, en los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes de la cafetería y heladería, fresco pan.

Tabla 21. Forma en que los clientes ubican la Cafetería y Heladería Fresco Pan

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Observación	159	61%
Referencia	96	37%
N/R	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Figura 21. Forma en que los clientes ubican la Cafetería y Heladería Fresco Pan



Fuente. Autores del proyecto de investigación

La Forma de ubicación y el respectivo reconocimiento de la cafetería heladería por parte de los clientes, es la realizada por observación; otro porcentaje significativo expresa que esta obedece a referenciación por parte de amigos que previamente ya son clientes de la panadería y el porcentaje restante no da respuesta a la pregunta.

Tabla 22. Productos de mayor demanda a la Cafetería y Heladería Fresco Pan por parte de los encuestados.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Jugos naturales	10	4%
Empanadas	15	6%
Churros	8	3
Gaseosa	10	4%
Ensalada de frutas	10	4%
Polvorosas	6	2%
Galletas	15	6%
Pan francés	8	3%
Pan Dietético	17	7%
Pan Ocañero	8	3%
Gaseosa – Polvorosas	6	2%
Churro – Gaseosa	10	4%
Churro – Polvorosa	12	5%
Galletas – Pan Ocañero	15	6%
Pan Dietético – Pan Ocañero	10	4%
Jugos naturales – Pan Ocañero	8	3%
Churros – Polvorosas- Galletas	15	6%
Polvorosas – Galletas- Pan dietético – Pan Ocañero	8	3%
Jugos naturales – Pan Francés – Pan dietético – Pan Ocañero	19	7%
Empanadas- ensalada de frutas – Pan Ocañero	16	6%
Empanadas- Polvorosas – Pan Ocañero	8	3%
Jugos naturales – churros – gaseosa – polvorosas – galletas – pan dietético – pan Ocañero – empanadas – pan francés	26	10%
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

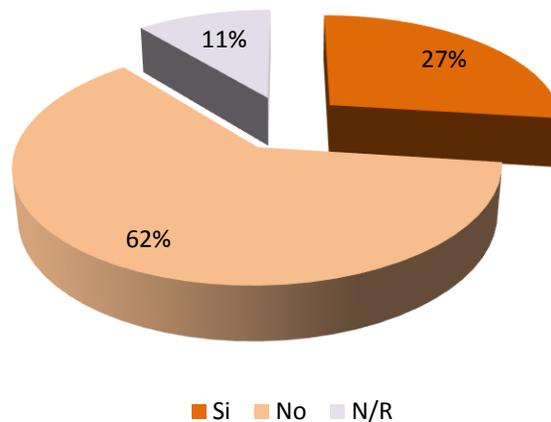
Fuente. Autores del proyecto de investigación

Los productos que tienen mayor demanda en la Cafetería y Heladería Fresco, el más alto porcentaje lo ocupan: Jugos naturales – churros – gaseosa – polvorosas – galletas – pan dietético – pan Ocañero – empanadas – pan francés; así mismo con un mismo porcentaje del 7% se ubican Jugos naturales – Pan Francés – Pan dietético – Pan Ocañero y Pan Ocañero; otros porcentajes menores eligen: empanadas, galletas, galletas – Pan Ocañero, churros- polvorosas-galletas y empanadas-ensaladas de frutas- Pan Ocañero respectivamente

Tabla 23. Opinión de los encuestados sobre la inclusión de otra línea de productos por parte de la panadería Fresco Pan.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Si	70	27%
No	161	62%
N/R	29	11%
TOTAL	260	100%

Figura 22. Opinión de los encuestados sobre la inclusión de otra línea de productos por parte de la panadería Fresco Pan.



Fuente. Autores del proyecto de investigación

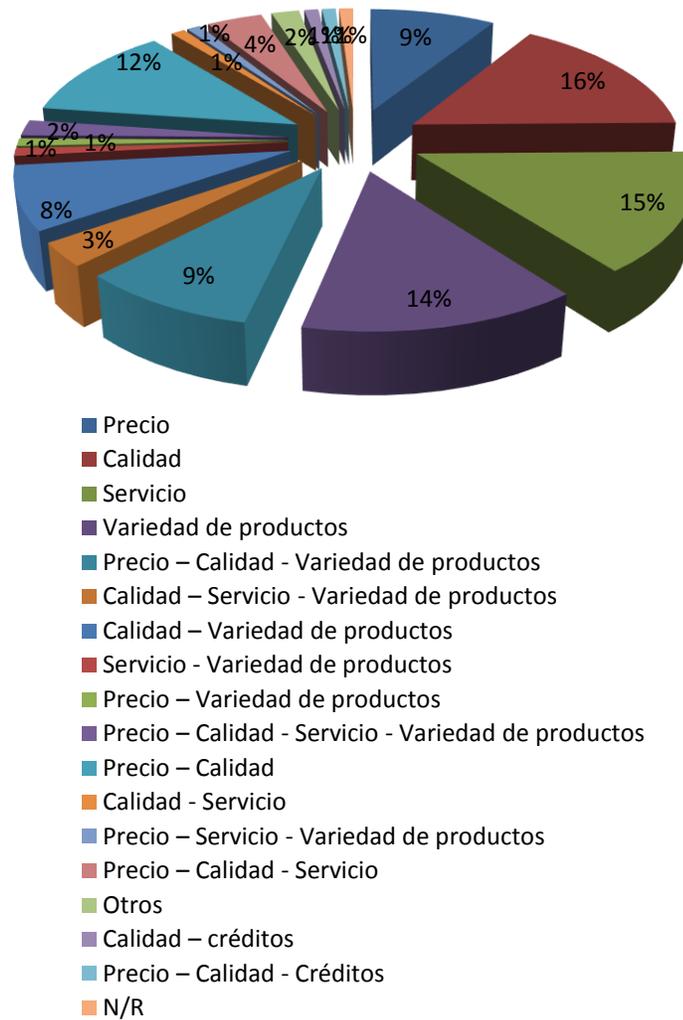
Un poco más de la mitad de las personas encuestadas consideran que no es necesario que la panadería haga inclusión de otras líneas de productos, toda vez que en ella se cuenta con una amplia gama de productos de buena calidad; por otra parte un porcentaje menor pero significativo opina lo contrario; el porcentaje restante prefiere no dar respuesta a la pregunta.

Tabla 24. Razones a las que obedece la negativa frente a la inclusión de otras líneas de productos por la Panadería Fresco Pan.

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Precio	23	9%
Calidad	41	16%
Servicio	39	15%
Variedad de productos	36	14%
Precio – Calidad - Variedad de productos	22	9%
Calidad – Servicio - Variedad de productos	8	3%
Calidad – Variedad de productos	20	8%
Servicio - Variedad de productos	3	1%
Precio – Variedad de productos	3	1%
Precio – Calidad - Servicio - Variedad de productos	5	2%
Precio – Calidad	30	12%
Calidad - Servicio	3	1%
Precio – Servicio - Variedad de productos	3	1%
Precio – Calidad - Servicio	10	4%
Otros	5	2%
Calidad – créditos	3	1%
Precio – Calidad - Créditos	3	1%
N/R	3	1%
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Fuente. Autores del proyecto de investigación

Figura 23. Razones a las que obedece la negativa frente a la inclusión de otras líneas de productos por la Panadería Fresco Pan.



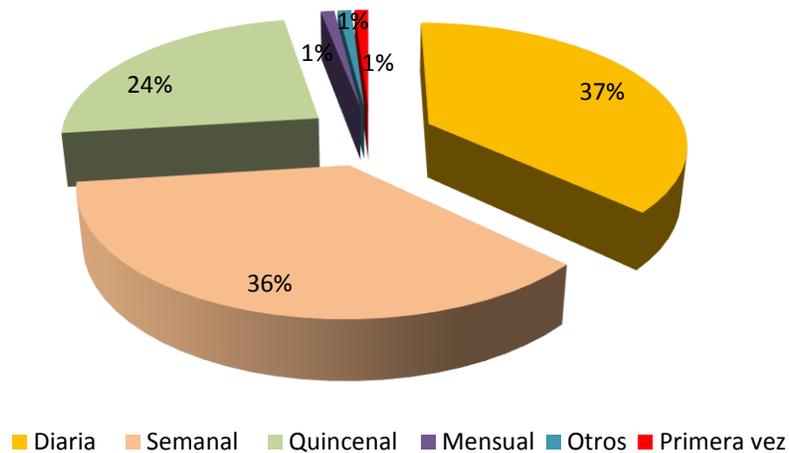
Fuente. Autores del proyecto de investigación

De acuerdo a la pregunta anterior, las razones por lo cual los encuestados expresaron la negativa ante la inclusión de otra línea de productos, el más alto porcentaje se refleja en la calidad de los productos ofrecidos, siguiéndole en su orden la prestación del servicio; precio – calidad

Tabla 25. Frecuencia con compran los clientes los productos en la Panadería Fresco Pan

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Diaria	96	37%
Semanal	94	36%
Quincenal	61	24%
Mensual	3	1%
Otros	3	1%
Primera vez	3	1%
TOTAL	260	100%

Figura 24. Frecuencia con compran los clientes los productos en la Panadería Fresco Pan



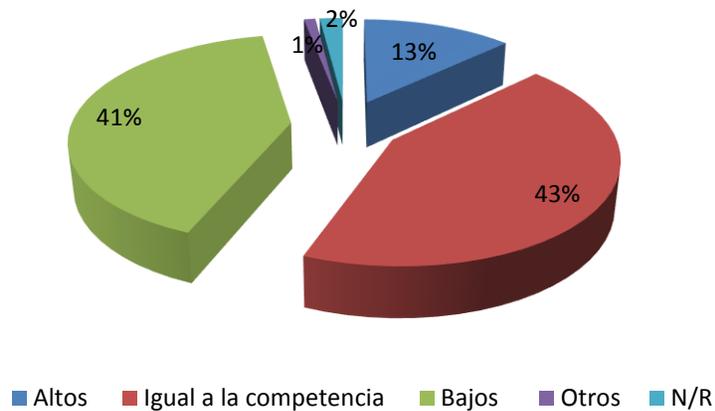
Fuente. Autores del proyecto de investigación

El mayor porcentaje con el 37% manifiesta tener una frecuencia de compra diaria en la panadería Fresco pan, otro número significativo del 36% aduce que su hábito de compra es semanal; de igual forma se ubican quienes prefieren hacerlo quincenal y en mínimos porcentajes se hallan: mensual, otros y aquellos que en el momento de hacer la recolección de información, lo hacían por primera vez.

Tabla 26. Evaluación dada por los clientes a los precios cobrados por los productos ofertados por la Panadería Fresco Pan

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Altos	34	13%
Igual a la competencia	112	43%
Bajos	106	41%
Otros	3	1%
N/R	5	2%
<b>TOTAL</b>	<b>260</b>	<b>100%</b>

Figura 25. Evaluación dada por los clientes a los precios cobrados por los productos ofertados por la Panadería Fresco Pan



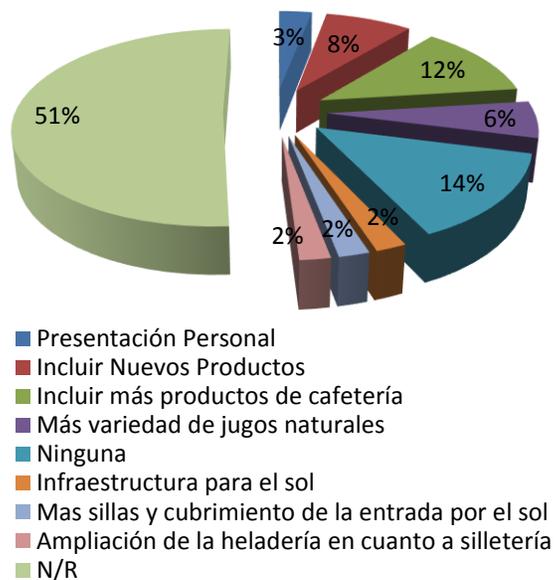
Fuente. Autores del proyecto de investigación

El 43% de los encuestados considera que los precios de la Panadería son iguales a los de la competencia, un 41% los estiman como bajos; solo un 13% los considera altos.

Tabla 27. Sugerencias que los clientes hacen a la Panadería Fresco Pan en pro del mejoramiento de la comercialización de sus productos y la oferta de un mejor servicio

ÍTEM	FRECUENCIA	TOTAL
Presentación Personal	8	3%
Incluir Nuevos Productos	21	8%
Incluir más productos de cafetería	31	12%
Más variedad de jugos naturales	16	6%
Ninguna	36	14%
Infraestructura para el sol	5	2%
Mas sillas y cubrimiento de la entrada por el sol	5	2%
Ampliación de la heladería en cuanto a silletería	5	2%
N/R	133	51%
TOTAL	260	100%

Figura 26. Sugerencias que los clientes hacen a la Panadería Fresco Pan en pro del mejoramiento de la comercialización de sus productos y la oferta de un mejor servicio



Fuente. Autores del proyecto de investigación

El 12% de los encuestados centró las sugerencias en la inserción de más productos de cafetería, seguido se halla el 8% de quienes desean la adhesión de nuevos productos; un 6% requiere la inclusión de más sabores de jugos naturales. Un porcentaje repetitivo del 2% expresan el deseo de introducción de silletería, cubrimiento de la entrada con un parasol.

**4.1.3 Diagnóstico general**, basado en aspectos relacionados con el área comercial, servicio al cliente y personal. El mercado objetivo de la Panadería en opinión, del administrador, lo constituye: la población de Ocaña y sus alrededores, considerándose, así mismo que dicha participación, ha sido favorable a la empresa. La publicidad que actualmente utiliza esta, es solo la de tipo radial, juicio acertado, al inferir que la fuerza de ventas, no es suficiente para logro de los objetivos; la competencia de precios, no es considerada, ya que estos en el segmento del ramo, son muy equitativos.

La ubicación de la panadería, le permite manejar una cobertura de tipo regional, convirtiéndose está, en fortaleza ante la perspectiva de la ampliación de la cobertura del mercado. Respecto al incremento o reducción de la línea de productos, se considera que la existente, debe mantenerse, ante la variedad de especies que la conforman, considerándose el caso de la eliminación de alguna de ellas, en el evento de presentarse estancamiento en los mismos.

La estrategia de la empresa, frente al servicio al cliente, es la satisfacción del mismo; ante la posibilidad de que surjan nuevos competidores locales, se preparan con la oferta de productos de alta calidad. Sin embargo, no tiene definida la misión y visión corporativa; esta empresa, se maneja empíricamente; pese a ello, hay claridad tanto de las fortalezas como de las debilidades, toda vez que se anticipa a la necesidad de sus clientes, proveedores, acreedores y empleados; se observa el proceso de pronóstico de las tendencias relevantes en el entorno, de acuerdo a las épocas de mayor afluencia de clientes flotantes como son las que corresponden a fiestas patronales (Virgen de Torcoroma, Jesús cautivo, Santa cruz entre otras).

En la indagación, relacionada con la competencia directa de la empresa, el administrador no hace mención a los nombres, solo expresa que la constituyen las demás panaderías existentes en el mercado local; además es enfático en afirmar que los aspectos presentes en los productos de la panadería Fresco Pan constituidos en fortalezas que contrarresten la competencia son: Calidad, buena atención y cordialidad; por otro lado, manifiesta que los sistemas de control ejercidos por la empresa se realizan a través de las ventas e inventarios.

Financieramente, la panadería actualmente cuenta con una buena solvencia económica; de otro lado manifiesta que en la empresa, no se lleva a cabo el proceso de selección o inducción del personal y que no se realizan actividades de motivación, capacitación y vinculación, ni seguridad social; razón ésta, por la que los empleados, muestran un estado de desmotivación en el desarrollo, de sus funciones.

**4.1.3.1 Identificación de la competencia.** Las Panaderías: La Especial, La victoria y La Amistad de Cristo; son aquellas que se consideran la competencia de la panadería en estudio y las razones de esta aseveración, obedecen a: La diferencia del pago de canon de arrendamiento por parte de Fresco Pan, frente a la exoneración del mismo por las mencionadas panaderías, al ser la infraestructura donde están ubicadas propia, aspecto que les genera menos gastos. Lo anterior incide en la determinación del precio y la concesión de promociones.

**4.1.3.2 Incidencia del accionar de ésta con la empresa.** A nivel interno, se tiene claridad del liderazgo que ejercen las empresas consideradas como competencia ya que son las responsables de crear un entorno sino desfavorable, si incitador para avanzar en el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad, buscando el crecimiento y mejoramiento de la panadería; donde se de participación a los empleados de todos los niveles, integrándolos y comprometiéndolos con el mismo propósito; se debe hacer de igual manera claridad que debe haber una cabeza visible, responsable de reorientar todos los procesos hacia la calidad total y al mismo tiempo que haga posible la participación de todos los colaboradores y la orientación de todos en el mismo sentido, buscando un liderazgo participativo.

**4.2 DISEÑO DE LAS MATRICES INTERNA, EXTERNA, (DOFA, PERFIL COMPETITIVO, GRUPO CONSULTOR DE BOSTON, DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (P.E.E.A Y DE LA GRAN ESTRATEGIA), BUSCANDO ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA Y DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

**Cuadro 1. Matrices bajo las cuales se elabora el diagnóstico estratégico.**

<b>ETAPA 1. ENTRADA DE DATOS</b>				
Matriz de evaluación de factor interno.		Matriz de evaluación de factor externo.		Matriz de perfil competitivo.
<b>ETAPA 2. ETAPA COMPARATIVA</b>				
Matriz DOFA Debilidades-Fortalezas Oportunidades Amenazas.	Matriz de posición estratégica y evaluación acción (PEEA).	Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB).	Matriz de Evaluación Interna Externa (IC).	Matriz de la Gran estrategia.
<b>ETAPA 3. DECISIONES</b>				
Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE).				

Fuente: Gerencia estratégica.

La primera etapa del marco analítico, o diagnóstico estratégico, está integrado por la matriz de factor interno, la matriz de evaluación del factor externo y la del perfil competitivo, esta etapa es señalada como de entrada; teniendo en cuenta que las tres herramientas condensan la averiguación básica de entrada que se solicita para la desenvolvimiento y expansión de, de las alternativas factibles.

La segunda etapa, de marco analítico de formulación de estrategias, está orientada en la concepción de alternativas factibles, a esta etapa se le designa con el nombre de comparativa ya que en ella se verifican los factores internos y externos. La técnica aplicada es la de las matrices: DOFA, PEEA, GCB, IE, y de la gran estrategia. Estas herramientas revelan estrategias alternativas factibles que a una organización, le convendría tener en cuenta.

La tercera etapa del proceso, es el espacio denominado de las decisiones, está constituida por una sola técnica, la matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE) que aprovecha información de la etapa 1 con la intención de valorar alternativas factibles, determinadas en la etapa 2. Esta matriz previene sobre la atracción propia de las estrategias alternativas, proporcionando de esta manera, una plataforma neutral para la selección de estrategias concretas.

Antes de dar inicio al estudio detallado del marco analítico de formulación de estrategias, se debe hacer una precisión con respecto a las herramientas estratégicas: los resultados que se logren de las técnicas cuantitativas serán tan oportunos como los juicios cualitativos que se deriven de ellas y que constituyen en los resultados.

#### ETAPA 1. ENTRADA DE DATOS.

**Cuadro 2. Matriz EFI**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Calidad de los productos	0.15	4	0.60
Precios asequibles	0.10	3	0.30
Ubicación estratégica	0.13	4	0.52
Buena Atención al cliente	0.12	4	0.48
Identificación de la competencia	0.1	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>			
Desconocimiento de herramientas organizacionales	0.10	1	0.10
Falta de capacitación	0.10	1	0.10
Desmotivación a los empleados	0.10	1	0.10
Transmisión de información en forma verbal	0.10	1	0.10
Ausencia de planeación estratégica	0.1	1	0.10
<b>TOTALES</b>	1.0		2.7

Fuente: Autores del proyecto

La panadería Fresco Pan, se encuentra bien en cuanto a su capacidad interna, posesionándose con un resultado ponderado de 2.7, el cual indica que está por encima del promedio normal (2.5), esto obedece a que posee fortalezas efectivamente fuertes como lo son su buena estabilidad financiera, los precios asequibles y calidad de sus productos, la buena atención al cliente, identificación de la competencia y la ubicación estratégica. Este último, factor es transcendental para el buen funcionamiento interno de toda la organización y base fundamental de la misma; sin embargo, posee debilidades muy fuertes como: El desconocimiento de las herramientas organizacionales, Falta de capacitación y desmotivación de los empleados, la ausencia de planeación estratégica, y la no implementación de canales formales de comunicación.

### Cuadro 3. Matriz EFE

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Ventas de panadería de bajo perfil	0.12	4	0.48
Fácil acceso al crédito	0.13	3	0.39
Existencia de clientes potenciales en el mercado	0.10	4	0.40
Verificación de los productos comprados para futuras evaluaciones de proveedores.	0.15	4	0.60
	0.1	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>			
Procesos de la producción y de la prestación del servicio, sin validación.	0.10	1	0.10
Incremento de la competencia	0.10	1	0.10
Inseguridad para los clientes internos y externos	0.10	1	0.10
Ingreso perca pita en deterioro	0.10	1	0.10
<b>TOTALES</b>	1.0		2.57

Fuente: Autores del proyecto

La panadería Fresco Pan, tiene oportunidades por aprovechar como son: Posibilidad de compra de panaderías de bajo perfil para lo cual tiene facilidad de accezar al crédito así como clientes potenciales en el mercado para fidelizar y la incursión en evaluaciones de proveedores para verificación futura de nuevos productos; Así las cosas le desfavorece el deterioro del ingreso per cápita, la cual se contrarresta con la exención de nuevos impuestos por parte de la Administración Municipal, ante la generación de empleo y en un grado más alto, el aumento de la competencia; sin embargo es de notar que posee una buena capacidad externa, situación reflejada en el resultado ponderado de 2.57 por encima del promedio normal 2,50.

### Cuadro 4. Matriz de perfil competitivo

Factores Claves	Pond	FRESCO PAN		LA ESPECIAL		LA AMISTAD DE CRISTO	
		Clasif	Pond	Clasif	Pond	Clasif	Pond
Precio del producto	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Calidad del producto	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
Calidad en el servicio	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Ubicación estratégica	0.25	4	1.0	4	1.00	4	1.00
Planta Física	0.30	4	1.2	3	0.90	2	0.60
Resultados Ponderados	1.00		3.67		3.35		3.25

Fuente: Cálculo de los autores según la investigación.

La Panadería Fresco Pan, tomando como base su mercado objetivo, posee 2 competidores importantes como son: Panadería La Especial y Panadería La Amistad de Cristo; las cuales se consideran como competencia fuerte y pareja tal como puede observarse en los resultados ponderados, mostrados en la matriz. Así por ejemplo La Especial, se sitúa en segundo lugar con un resultado ponderado de 3.35, valor que establece una diferencia de 0.32, haciendo relación a los factores: Planta física y calidad del producto. La Amistad de Cristo, se asienta en el tercer lugar, apartándose de La Especial por 0.10 y de Fresco Pan por 0.42, monto que se relaciona con los factores: planta física y calidad del producto.

**Cuadro 5. Matriz de las amenazas-oportunidades y debilidades-fuerzas (DOFA).**

	<p><b>OPORTUNIDADES</b>  Ventas de panadería de bajo perfil.  Fácil acceso al crédito.  Existencia de clientes potenciales en el mercado.  Verificación de los productos comprados para futuras evaluaciones de proveedores.  Sentido de pertenencia de los empleados.</p>	<p><b>AMENAZAS</b>  Procesos de la producción y de la prestación del servicio, sin validación.  Incremento de la competencia.  Inseguridad para los clientes internos y externos.  Ingreso perca pita en deterioro.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b>  Calidad de los productos.  Precios asequibles.  Ubicación estratégica.  Buena Atención al cliente.  Identificación de la competencia.</p>	<p><b>ESTRATEGIA F.O.</b>  Aprovechar la venta de panaderías de bajo perfil para posicionar en ellas los productos con base en su excelente calidad. F<sub>1</sub>, O<sub>1</sub>  Acceder a créditos con el fin de obtener capital de trabajo para inversión en remodelación que perpetué la buena atención al cliente.(F<sub>4</sub> y O<sub>2</sub> )  Aprovechar la ubicación estratégica, precios asequibles e identificación de la competencia para la conservación de clientes potenciales en el mercado. (F<sub>3</sub>, F<sub>2</sub>, F<sub>5</sub> O<sub>3</sub> ).</p>	<p><b>ESTRATEGIA F.A</b>  Realizar innovaciones a los productos existentes para atraer a clientes de la competencia (F<sub>4</sub> y A<sub>2</sub>).   Aumentar las líneas de productos de la empresa aprovechando la calidad, atención y precios para disminuir la competencia (F<sub>1</sub> F<sub>2</sub> y A<sub>2</sub>).</p>
<p><b>DEBILIDADES</b>  Desconocimiento de herramientas organizacionales.  Falta de capacitación.  Desmotivación a los empleados.  Transmisión de información en forma verbal.  Ausencia de planeación estratégica.</p>	<p><b>ESTRATEGIA DO</b>  Contratar una propuesta de estructura y comunicación organizacional; buscando respaldar el sentido de pertenencia de los empleados. (D<sub>1</sub> D<sub>3</sub> y O<sub>5</sub>).   Acceder a créditos para mejorar las condiciones de Panadería Fresco Pan en cuanto a planeación estratégica (O<sub>2</sub> y D<sub>5</sub>).</p>	<p><b>ESTRATEGIA D.A</b>  Desarrollar programas de mejoramiento de las competencias de los empleados, buscando la motivación de los mismos y la disminución de la competencia. (D<sub>2</sub> D<sub>3</sub> y A<sub>2</sub>).</p>

Fuente: Proyección de los autores según la investigación.

Matriz de Posición Estratégica Evaluación de la Acción (P:E:E:A). Esta matriz es la segunda herramienta en importancia de la etapa 2, ver figura 1. Según el diagrama. Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra que estrategias requiere La Panadería fresco Pan, de las existentes: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz, PEEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI), Las dos dimensiones internas, fortalezas financiera, y ventaja competitiva, así como las dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se deben considerar como las categóricas en la posición estratégica global de la Panadería Fresco Pan.

Procedimiento para Realizar la Matriz. 1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se hace necesario, asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) y -6 (el peor).

2. Calculo del resultado promedio para FF, FI, EA y VC, sumando las calificaciones del factor de cada dimensión y dividiendo por el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

3. Marcación de los resultados promedios para FF, FI, EA y VC, en el espacio correspondiente de la matriz PEEA.

4. Suma de los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcación del punto resultante sobre X, sumar los dos resultados en el eje Y (Vertical) y marcación del punto resultante sobre Y.

#### Posición Estratégica Interna

##### FORTALEZA FINANCIERA (FF)

##### Razón activos corrientes/pasivos corrientes

De 1.20 en el 2014 a 2.0 en el 2015	+5
El índice de endeudamiento es de 0.20	+5
La utilidad neta se duplico del 2014 al 2015	+5
Promedio FF	+5

##### Ventaja competitiva

No posee tecnología de punta para el desarrollo de los procesos	-5
Fresco Pan posee total control sobre sus productos	-1
Sus productos son de buena calidad	-2
Promedio (VC)	-2.7

Posición estratégica externa

ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)

La demanda es altamente variable	-4
Existe gran presión competitiva	-4
El rango de precios de los productos es estable	-1
Escasas barreras para entrar al mercado	-3
Promedio (EA)	-3

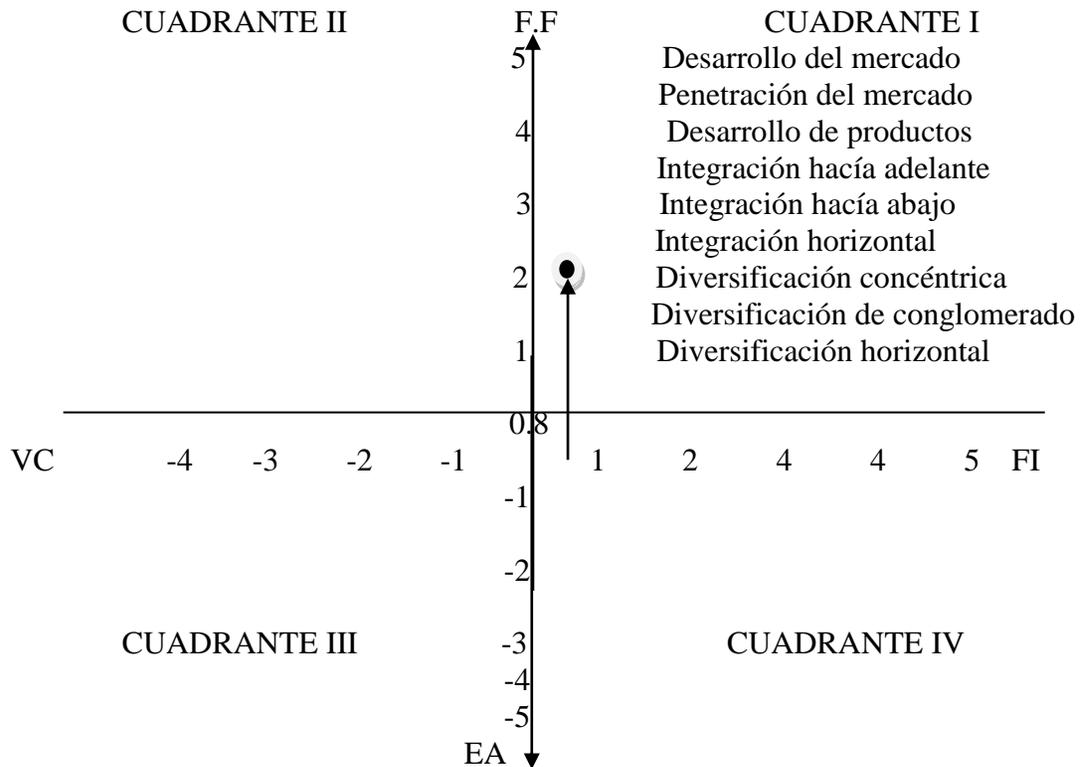
Fortaleza de la Industria (FI)

El mercado del producto es creciente	+5
Gran facilidad de entrada al mercado	+3
Conocimientos tecnológicos de avanzada	+1
El mercado de productos alimenticios es rentable	+5
	3.5

Eje X:  $-2.7 + 3.5 = 0.8$

Eje Y:  $+5 + (-3) = 2$  . Coordenadas (0.8, 2).

**Figura 27. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)**



Fuente. Calculo de los autores

Matriz del Grupo Consultor de Boston. Esta admite que el flujo de efectivo y la rentabilidad están estrictamente conectados con el volumen de ventas. Por lo tanto los productos se clasifican de acuerdo a la preponderancia frente a la contribución de los mismos en las ventas, la cual se puede explicar como el reflejo del ciclo de vida de los productos.

Los productos estrellas son aquellos que guardan una significativa intervención en el mercado el cual se halla en alto crecimiento, de estos productos se espera que creen un gran flujo de efectivo. Pero a estos productos les emergen grandes competidores, por tanto la empresa debe proporcionarles un gran apoyo de efectivo, en procesos de innovación y de mercadeo.

Los productos llamados vacas lecheras también se consideran líderes en el mercado y generan un buen volumen de ventas que proveen buenas utilidades y flujos de efectivo a la empresa. Sin embargo debido que estos productos se encuentran en mercados de bajo crecimiento, el efectivo que ellos generan no se reinvierte en gastos adicionales de innovación o de mercados.

Los productos mencionados perros, son de baja participación en el mercado en el cual se encuentran, bajo desarrollo y el flujo de efectivo que producen es muy al detal. Su aporte a las futuras finanzas de la empresa es eventual, por lo tanto, su atención en la retribución de recursos por la empresa, no es confortable.

Los productos llamados interrogantes o niños problemas tienen un gran potencial para desplegar una buena acción en los mercados pero demandan de una gran vigilancia por la empresa en lo que se refiere a inversiones de efectivo en procesos de innovación y de mercadeo. En otras palabras estos productos pueden ser excelentes proveedores de efectivo si la empresa logra posicionarlos de forma óptima en el mercado.

La mayor ayuda que ofrece esta matriz es que centraliza su atención en el flujo de efectivo, las particularidades de la inversión y las necesidades de los diversos productos de La panadería Fresco Pan; los productos y/o servicios de la empresa pueden desarrollarse con el paso del tiempo, los perros se cambian en interrogantes, los interrogantes se mudan a estrellas, las estrellas en vacas del dinero y estas en perros. Es menos usual que el ciclo anterior se presente en forma opuesta.

Divisiones:

Panadería: 70%

Bizcochería: 15%

Heladería: 10%

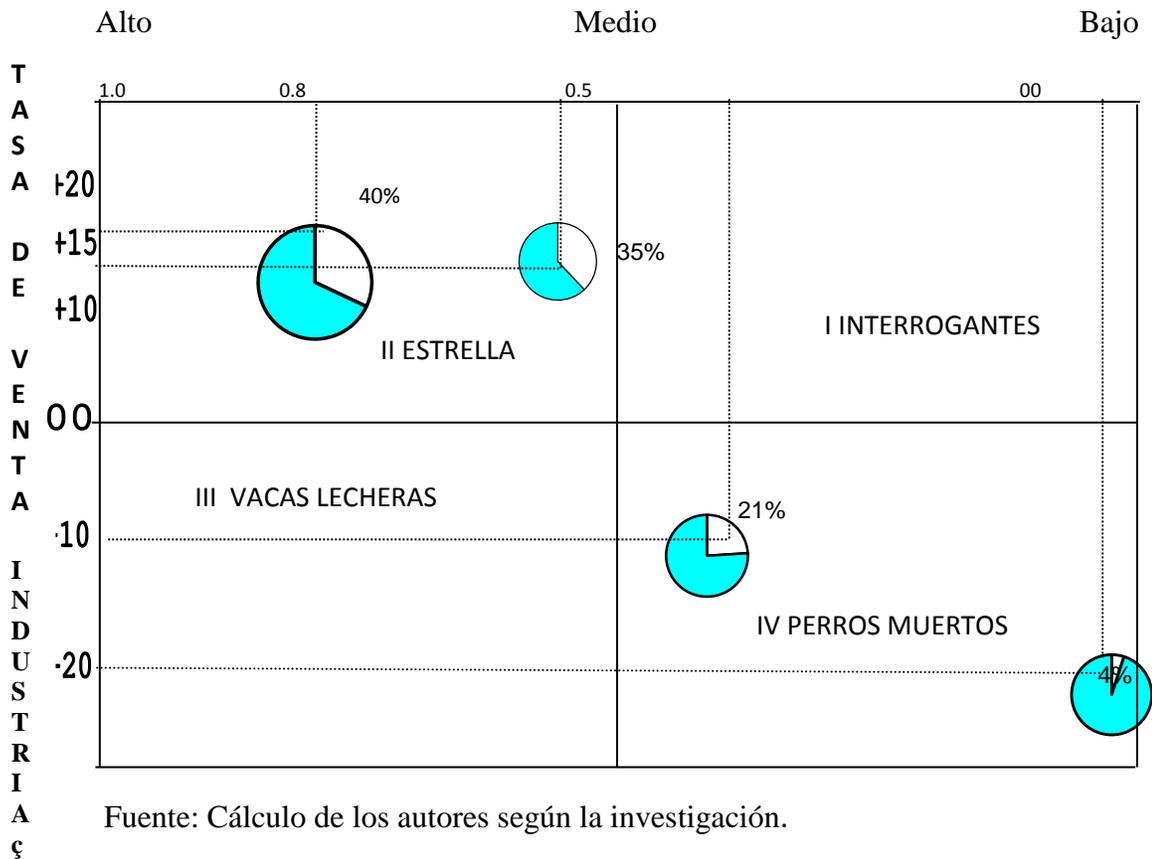
Lácteos: 5%

**Cuadro 6. Descriptivo para la realización de la matriz**

División	Ingresos	% Ingresos	Utilidades	% Utilidades	% Participación en el mercado	% Tasa de crecimiento
1. Estrella.	262.500.000	0.70	105.000.000	0.40	80	+15
2. Vacas lecheras.	56.250.000	0.15	11.812.500	0.21	42	-10
3. Perros	37.500.000	0.10	13.125.000	0.35	60	+13
4. Niños Problema.	18.750.000	0.05	750.000	0.04	8	-20
TOTAL	375.000.000	1.00	130.687.500	1.00		

Fuente: Cálculo de los autores según la investigación.

**Figura 28. Posición de Participación en el Mercado Matriz del Grupo Consultor de Boston**



Fuente: Cálculo de los autores según la investigación.

La división 1 posee el mayor volumen de ventas (\$262.500.000) y debido a esto el círculo que representa esa división es el mayor de la matriz, seguido se encuentra la división 2 quien posee un volumen de ventas (\$56.250.000) y por ello su círculo es el que le sigue en tamaño; en orden descendente se encuentra la división 3 con unos ingresos de (\$37.500.000) y por último representado en el círculo pequeño se encuentra la división 4 con unos ingresos tan solo (\$18.750.000)

Estas divisiones que tienen una alta participación relativa en el mercado, así como una alta tasa de desarrollo industrial deberían recibir inversiones sustanciales con el objeto de mantener o fortalecer su posición dominante. La integración hacía adelante, hacía atrás, horizontal, la penetración el desarrollo del mercado y de producto, son todas herramientas apropiadas para estas divisiones. La división 2 (bizcochería), al ubicarse en el cuadrante III vaca lechera posee una proporción relativa pero compite en una industria de bajo crecimiento; estos productos generan más efectivo que el necesario, por eso con frecuencia se les ordeña; debería ser administrada en forma tal que mantenga la fortaleza de su posición por el mayor tiempo posible la diversificación concéntrica o el desarrollo de productos pueden ser estrategias atractivas.

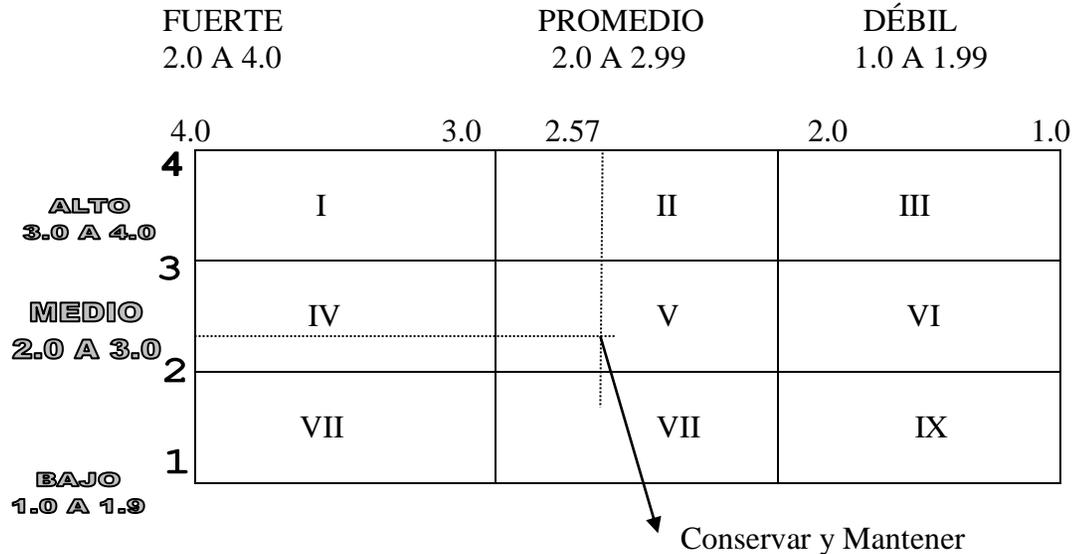
La división 4 (Lácteos) que se encuentra en el cuadrante IV de la matriz constituyen los huesos o perros, ya que tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento, sus débiles posiciones externas e internas, aumenta la posibilidad de liquidar, reducir o eliminar, por esto la primera estrategia aconsejable es la reducción.

La división 1 (Panadería) representa el producto estrella al igual que la división 3 (Heladería) ya que se encuentran en el cuadrante II, es decir, que estos representan las mejores oportunidades a Fresco Pan en cuanto a crecimiento y utilidades.

Estas divisiones que tienen una alta participación relativa en el mercado, así como una alta tasa de desarrollo industrial deberían recibir inversiones sustanciales con el objeto de mantener o fortalecer su posición dominante. La integración hacía adelante, hacía atrás, horizontal, la penetración el desarrollo del mercado y de producto, son todas herramientas apropiadas para estas divisiones.

Matriz Interna Externa. La matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Se puede dividir en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicas. Se basa en dos dimensiones claras: (1) los resultados totales ponderados del factor interno en el eje X y (2) los resultados totales ponderados de factor externo, en el eje X. Sobre el eje X de la matriz IE un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se le considera promedio y 3.0 a 4.0 se le considera fuerte. En forma similar, en el eje Y, un resultado total ponderado de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0 alto.

**Figura 29. Resultado Ponderado Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno - Externo**



Fuente: Cálculo de los autores según la investigación.

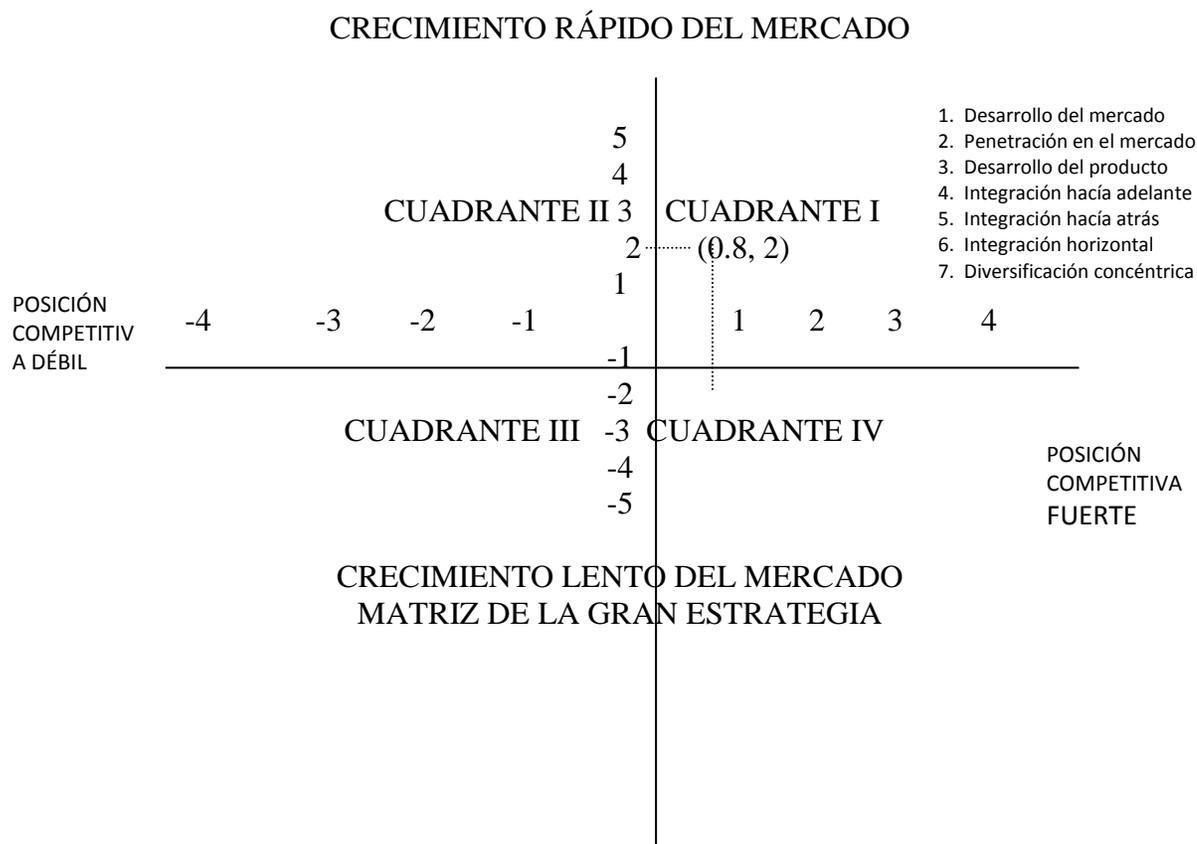
Divisiones: Tres regiones importantes a saber:

1. Casillas I-II y IV= Crezca y desarróllese
2. Casillas III, V y VII = Resista
3. Casillas VI, VIII y IX = Coseche o elimine

Como se puede observar, La Panadería Fresco Pan se encuentra situada en la región 2 casillas III, V y VII, más textualmente en la casilla V, esta región es llamada RESISTA, se puede gestionar mejor con estrategias como penetración en el mercado y desarrollo de productos por lo que se sugiere desarrollar estrategias, como las enunciadas anteriormente para hacer frente a los trances tanto internos como externos alcanzando un mejor desempeño de los objetivos establecidos.

Matriz de la Gran Estrategia. La matriz de la gran estrategia es una herramienta popular para la formulación de estrategias. Fresco Pan, puede ser ubicado en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Los autores originales de esta técnica comparativa no presentaron una gama de valores numéricos para los ejes X y Y, se puede entender, entonces que no hay "un conjunto óptimo" de valores numéricos para la matriz de la gran estrategia, se requiere buen juicio subjetivo para su desarrollo y los valores numéricos adecuados pueden variar de acuerdo al tipo y al tamaño de la organización, por lo que se utilizaron para los valores numéricos tanto del eje de X como de Y los obtenidos en la matriz PEEA de donde se tiene: Eje X = 0,9 Eje Y= 2 (Ver matriz PEEA).



Fresco Pan, se encuentra estacionada en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, esta es considerada como una buena posición estratégica; por tanto se le recomiendan estrategias de penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de productos, y así con estas estrategias, aprovechar el crecimiento del mercado rápido y la posición competitiva relativamente fuerte que esta posee, afianzando día a día el aumento de la intervención en el mercado. Así mismo el diseño de un protocolo de producción para el segmento de panadería y el establecimiento de una política clara en el tema de gestión del talento humano.

### ETAPA 3. DECISIONES

Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica. Esta matriz forma parte de la etapa 3 del marco analítico de formulación de estrategias y sirve para elegir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las prácticas razonadas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2 para concluir imparcialmente sobre las estrategias alternativas. O sea, que las matrices de perfil competitivo, de factor interno y de factor externo (todas de la etapa I) en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEEA, la matriz GCB, la IE y la de la gran estrategia (todas de la etapa 2) proporcionan la información requerida para la preparación de la matriz CPE (etapa 3). Esta matriz es una práctica que

permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en restricciones y capacidades organizacionales de formulación de estrategias; la matriz CPE demanda de decisiones subjetivas para la asignación de ponderaciones y clasificaciones. Es por tanto, urgente usarlas con conocimiento.

Está formada de estrategias alternativas factibles. La columna izquierda de la matriz CPE proporciona información tomada directamente de las matrices de evaluación del factor interno y externo. La fila superior de la matriz CPE está conformada por las estrategias alternativas derivadas de los matices DOFA, GCB, IE y Gran estrategias, En general, estas herramientas de comparación son alternativas factibles similares.

### PASOS PARA REALIZAR LA MATRIZ CPE

Paso 1. Extraer directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades y colocarlas en la columna izquierda de la matriz CPE.

Paso 2. Asignar calificaciones a cada factor interno y externo clave, las cuales son extraídas idénticamente de las matrices de evaluación interno y externo.

Paso 3. Analizar las matrices de la etapa 2 (comparación) e identificar las estrategias alternativas que la organización proyecta llevar a cabo, registrarlas en la fila superior de la matriz.

Paso 4. Determinar los puntajes de atracción, donde:

- 1= La estrategia no es aceptable
2. La estrategia es posiblemente aceptable
3. La estrategia es probablemente aceptable
4. La estrategia es muy aceptable

Lo anterior indica que si la respuesta es sí a la pregunta, este factor es clave y por tanto tiene efectos sobre la selección de las estrategias que se evalúan. Si la respuesta es No, muestra que el respectivo factor clave, no tienen efecto sobre la selección específica que se hace, entonces no se asigna puntajes de atracción, a las estrategias de ese conjunto.

Paso 5. Calcular los puntos totales de atracción (PTA), el cual se identifica, como el producto de multiplicar las calificaciones (Paso 2) por los puntajes de atracción (paso cuatro) en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente.

Paso 6. Calcular la suma total de puntajes de atracción, el cual se obtiene de la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. En una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje, más atractivas será la estrategia, teniendo en cuenta todos los

factores internos y externos, pertinentes que podrán afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la sumatoria de los puntajes totales de atracción en un conjunto dado de alternativas, indica la conveniencia relativa de una estrategia frente a la otra.

**Cuadro 7. Paso 3. Análisis de matrices etapa 2 (Comparación)**

<b>DOFA</b>	<b>PEEA</b>	<b>GCB</b>	<b>IE</b>	<b>GRAN ESTRATEGIA</b>
<p>Ampliar el capital de trabajo mediante crédito.</p> <p>Adquisición de Panaderías de bajo perfil.</p> <p>Realizar campañas de Marketing para atraer clientes potenciales.</p> <p>Efectuar remodelación a la estructura física e innovaciones a los productos existentes.</p>	<p>Desarrollo del mercado: Abrir sucursal de Fresco Pan.</p> <p>Penetración en el mercado: a través de la incursión en la línea de pasa bocas y postres.</p>	<p>Integración hacia adelante.</p> <p>Integración hacia atrás.</p> <p>Integración horizontal.</p> <p>Penetración en el mercado. Vender empanadas por mayor.</p> <p>Desarrollo de productos, crear nueva línea de comida a la carta.</p> <p>Desarrollo del mercado. Abrir sucursal.</p>	<p>Desarrollo del mercado: Abrir sucursal de Fresco Pan.</p> <p>Penetración en el mercado: a través de la incursión en la línea de pasa bocas y postres.</p>	<p>Desarrollo del mercado: abrir sucursal de Fresco Pan.</p> <p>Penetración en el mercado: a través de la incursión en la línea de pasa bocas y postres.</p> <p>Diseño de un protocolo de producción para el segmento de panadería.</p> <p>Establecimiento de una política clara en el tema de gestión del talento humano.</p>

Identificación de estrategias alternativas:

Estrategia A: Abrir sucursal de Fresco Pan en la Ciudadela Norte

Estrategia B. Efectuar remodelación de la estructura física.

Estrategia C. Penetración en el mercado: a través de la incursión en la línea de pasa bocas y postres.

Estrategia D. Realización de campañas de Marketing para la atracción de clientes potenciales.

**Cuadro 8. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica**

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS									
FACTORES CLAVES	CLASIFICACIÓN	ESTRATEGIA A ABRIR SUCURSAL		ESTRATEGIA B EFECTUAR REMODELACIÓN DE LA ESTRUCTURA FÍSICA.		ESTRATEGIA C. PENETRACIÓN EN EL MERCADO: A TRAVÉS DE LA INCURSIÓN EN LA LÍNEA DE PASA BOCAS Y POSTRES.		ESTRATEGIA D REALIZACIÓN DE CAMPAÑAS DE MARKETING PARA LA ATRACCIÓN DE CLIENTES POTENCIALES.	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<b>FACTORES INTERNOS</b>									
Buena atención al cliente	3	2	6	3	9	3	9	2	6
Precios bajos con calidad de productos	4	3	12	3	12	4	16	2	8
Buena estabilidad financiera	4	3	12	4	16	3	12	4	16
Sentido de pertenencia	4	-						3	12
Carencia de buzón de sugerencias	2	-						1	1
Carencia de publicidad	1	1	1	1	1	1	1	1	1
No se realiza planeación estratégica	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>FACTORES EXTERNOS</b>									
Venta de cafetería	3	3	9	1	3	1	3	-	-
Fácil acceso al crédito	4	3	12	2	8	3	12	4	12
Existencia de clientes potenciales en el mercado	4	4	16	4	16	4	16	4	16
Ingreso per cápita en deterioro	2	1	2	1	2	2	4	1	2
Aumento de la competencia	1	2	2	2	2	4	4	1	1
Inseguridad	2	1	2	1	2	1	2	1	2
<b>Suma total de puntajes de atracción</b>			<b>75</b>		<b>72</b>		<b>80</b>		<b>78</b>

P.A= Puntaje de atracción  
TPA= Puntaje total de atracción

Puntajes de atracción

- 1= No es aceptable
2. Posiblemente aceptable
3. Probablemente aceptable
4. Muy aceptable

Clasificaciones Internas:

- 1= Debilidad importante
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza importante

Clasificación Externas:

- 1= Amenaza importante
2. Amenaza menor
3. Oportunidad menor
4. Oportunidad importante

La suma total de puntajes de atracción revela que la mejor estrategia es la C: Penetración en el mercado: a través de la incursión en la línea de pasa bocas y postres., sin embargo la mayoría de las estrategias están con puntajes de atracción similares como es el caso de la estrategia D. Desarrollar una campaña Marketing y muy seguida por la estrategia abrir una sucursal de tal modo que la empresa podrá tenerlas en cuenta para su posterior ejecución, de todos modos la asignación de recursos se hará a la estrategia C: Penetración en el mercado: a través de la incursión en la línea de pasa bocas y postres.

#### **4.3 GENERACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO QUE CONTEMPLA: MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, PRINCIPIOS, VALORES CORPORATIVOS, Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA PANADERÍA.**

Continuamente la PANADERÍA Y HELADERÍA FRESCO PAN, lidia día a día con la fabricación de alimentos que son necesarios en la dieta alimenticia de las familias Ocañeras; buscando siempre, sobresalir por un excelente atributo como es la calidad. Para lograr su cometido, fundamenta sus procesos en la utilización de materia prima e insumos de alta calidad que combinados con el compromiso de los dueños y colaboradores, ha hecho posible que durante años, permanezca en el mercado de la panificación en el municipio. Sin embargo, no todo ha sido perfecto ya que adolece del planteamiento del direccionamiento estratégico que guíe y oriente la coordinación de sus recursos y esfuerzos

en el mercado; de ahí que a continuación: se bosqueje el desarrollo de este componente fundamental para una mejor, actuación de la misma.

**4.3.1 Visión.** Para la Panadería y Heladería Fresco Pan, se le exhibe la siguiente visión para el 2016: “Concentraremos el liderazgo en ventas en el mercado local, diferenciándonos por la calidad y un excelente servicio al cliente, en la satisfacción de sus necesidades y en la superación de sus expectativas”

**4.3.2 Misión.** A la Panadería y Heladería Fresco Pan, se le adjunta la siguiente misión, su enunciación obedece a un diseño colectivo entre el administrador de la panadería y los proponentes del presente trabajo de grado, de manera que se tiene el siguiente resultado en términos de declaración de la misión “*En Fresco Pan, elegimos los mejores ingredientes para la elaboración de: Panes, galletas, tortas, ponqués, bizcochos y postres; nos preocupamos en ubicar en sus mesas los mejores productos frescos de panadería junto con nuestro compromiso inquebrantable de la calidad total para la complacencia de nuestros clientes; en ello nos esforzamos diariamente concertando las habilidades de nuestros colaboradores y los demás recursos con los que contamos*”.

**4.3.3 Objetivos.** Generar sentido de pertenencia entre los colaboradores de la panadería, con el propósito de vincular a todo el personal de Fresco Pan con la motivación por el trabajo y el compromiso con la misión y la visión corporativa.

Consolidar el posicionamiento en el mercado del municipio de Ocaña, a través de la diferenciación de los productos y el servicio al cliente con base en el perfeccionamiento de estrictos patrones de calidad.

Alcanzar la fidelización de los clientes a mediante el cumplimiento de las exigencias respecto a los productos y el servicio al cliente

**4.3.4 Principios.** Velar por la satisfacción de los requisitos y necesidades del cliente interno y externo; seleccionar las mejores políticas de administración del talento humano, así como escoger los mejores ingredientes para la elaboración y oferta de los productos con excelente calidad.

Mantener un sistema de gestión que asegure los recursos necesarios para llevar a cabo todas las actividades de la Panadería.

Colocar a disposición del cliente externo, productos de panificación fresca, 100% natural sin preservativos inoocuos y si de agradable sabor que satisfagan sus necesidades, e intereses.

Disponer de sistemas de mercadeo estratégico que propendan por relaciones más eficientes con los clientes reales, y potenciales.

Vincular personal calificado para las tareas propias de la Panadería y formar a los empleados para que mejoren sus competencias y optimicen el desempeño de acuerdo a los requerimientos de panadería, de manera que el crecimiento sea compartido, y a todo nivel.

Asegurar que todos los procesos conduzcan al logro de objetivos y a la satisfacción de las partes, o grupos interesadas.

**4.3.5 Metas corporativas.** En Fresco Pan, se tienen previstas las siguientes: Crecer en el mercado de panificación en el municipio de Ocaña y lograr el liderazgo con base en el crecimientos mínimo de las ventas anuales en un 20%.

Acrescentar la capacidad de producción en un 20% anual, buscando responder al margen de crecimiento en ventas, esperado para cada año.

Lograr el mejoramiento continuo de procesos internos, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente y superar sus expectativas.

Implementar un sistema de gestión de calidad como ventaja comparativa y competitiva, frente a la competencia, en el corto plazo.

**4.3.6 Valores Corporativos.** Para la Panadería Fresco Pan. Rigurosa ética comercial. Excelente relación con sus colaboradores, proveedores y clientes usuales. Optimistas y cordiales relaciones con las autoridades en general.

Respeto: Valoración de la persona, expresado a través del buen trato y reconocimiento de la importancia a la pluralidad y la búsqueda de la complementación.

Perseverancia y amor al trabajo: Disfrute de la realización del trabajo proyectado con método, persistencia y magnificencia, entregando lo mejor de sí para lograr la fuerza que conduzca a los objetivos, superando las dificultades con recursividad.

Honestidad: Actuar con recto proceder produciendo con transparencia, cumpliendo las normas de la moralidad y de la empresa, siendo comprometidos y neutrales en el actuar.

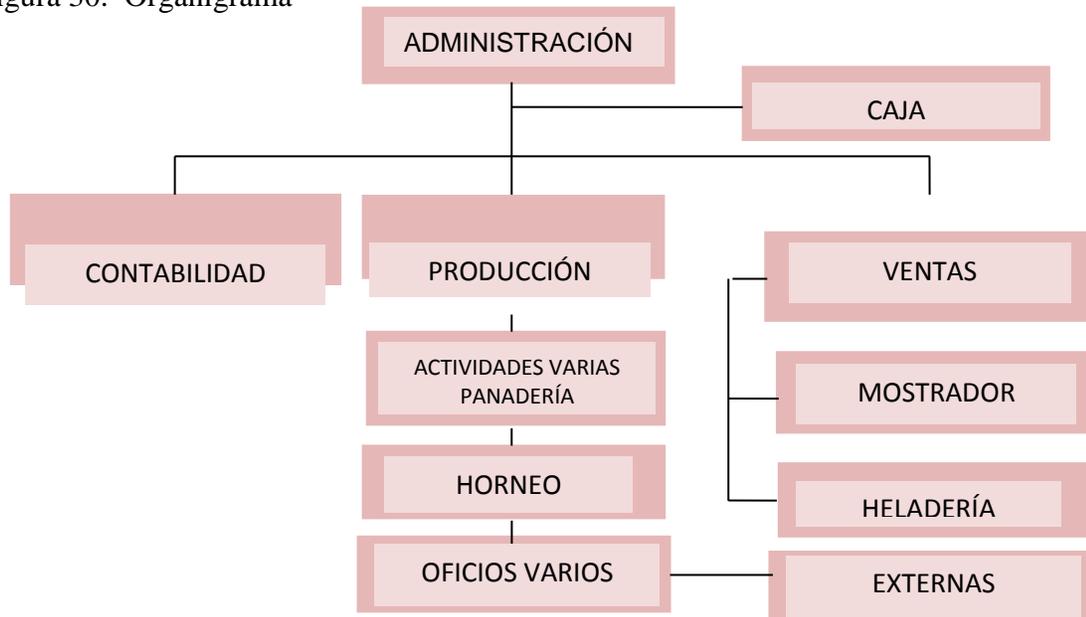
Bienestar: Forjar un buen ambiente de trabajo mediante un liderazgo que promete la concordancia y el compromiso con el desarrollo empresarial y el logro de la misión.

Creatividad e innovación: Concepción y estímulo a las ideas por parte del talento humano que ayude a crear valor y diferenciación para los clientes; buscando su incidencia en la productividad para la organización, apoyados en una transformación continua de todas las actividades de la compañía.

Austeridad y cuidado de los recursos: Invertir en lo esencial con criterio de calidad y servicio, sin ostentación. Evaluar el aporte de cada inversión y cada gasto en la permanencia y desarrollo de la empresa.

#### 4.3.7 Propuesta de la estructura organizacional de Fresco Pan.

Figura 30. Organigrama



Fuente: Autores del proyecto

La estructura organizacional es una segmentación prescrita y metódica de las unidades de trabajo, para su representación, se emplea el organigrama que es el instrumento más sencillo para enunciar la ordenación y la graduación e interrelación de las áreas que conforman la panadería FRESCO PAN. Para suplir la necesidad emergente del organigrama, se definió la estructura que muestra las unidades fundamentales para la operatividad del personal que se aglutina en la empresa; así mismo deja ver las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como los canales formales de comunicación.

**4.3.8 Creación de cargos.** Conforme a la investigación realizada en la panadería Fresco Pan, se determinó crear los siguientes puestos de trabajo con base en funciones: a) Administración. b) Caja. c) Contabilidad. d). Producción, Actividades varias de panadería, Horneo, Oficios varios. Ventas de mostrador, heladería y externas.

**4.3.9 Manual de funciones.** Función de Administración: Administración en general de la empresa. Tramitación y presentación legal ante instituciones financieras y gubernamentales. Manejo operativo de la empresa. Documentación y seguimiento a los proyectos de mejoramiento; Firma de documentos contables y comerciales; Selección y contratación de personal; Compra de materias primas e insumos; Realización de cobros y Elaboración de documentos para pago de impuestos.

Función de contabilidad. Elaboración de presupuestos y flujos de efectivo; Elaboración de estados financieros.

Función de caja: Recaudación del día; Cobro de facturas de contado y crédito; anticipo y pago de personal; Pago de proveedores

Función de producción: Determinación de las cantidades de compra de materias primas e insumos; Identificación de los niveles de producción; Realización de proyecciones respecto a la diversificación de la producción; Diseño del producto, procedimientos y transformaciones; Elaborar los productos de panadería y repostería que la gerencia destine en su plan semanal de producción. Llevar control de los costos de producción de los productos de la panadería. Verificar la condición del inventario de producción una vez este le es entregado. Asegurar la correcta ejecución de los protocolos de venta, aseo, atención al cliente. Responder por el manejo adecuado del inventario, utensilios y equipos de la panadería.

Función de Horneo: Realizar el respectivo Horneados de los Panes; Elaborar bajo la supervisión de su jefe inmediato las principales masas, pastas básicas y derivadas; Interpretar las recetas y el uso de diferentes procesos y técnicas de procesamiento; Aplicar las operaciones numéricas apropiadas sobre las cantidades de ingredientes necesarios para fabricar; Intervenir en el procesamiento de alimentos que sean ingredientes de postres y pasteles, con la finalidad de potenciar la elaboración artesanal de alimentos procesados.

Función de Ventas: Supervisar el manejo de la caja y los procedimientos de cobro; Presentar los informes que la administración solicite; supervisar el proceso de compras y mayores ventas; Participar activamente de la planeación de la producción que se hace periódicamente con la gerencia; Orientar a resultados en ventas y calidad del servicio a su equipo de colaboradores de la panadería. Verificar que las directrices de servicio al cliente y mercadeo en la panadería se estén ejecutando según las directrices de la gerencia.

Funciones varias de panadería. Hacer la masa madre: Varios tipos de pan usan masa madre (levadura), una levadura natural hecha de un cultivo de bacterias y ácido. Para elaborarla, la harina se mezcla con agua tibia y con un poco de sal, se cubre con una toalla húmeda, y se mantiene a temperatura ambiente. Esta mezcla debe ser alimentada con harina, sal y huevo diariamente. Pasados algunos días, la superficie empezará a burbujear. Cuando esto ocurra querrá decir que la levadura esta lista.

Preparación de la masa: Una vez que la levadura se prepara, todos los ingredientes del pan harina, agua, sal y cierto porcentaje de levadura se unen para crear la masa.

Fermentación: Ocurre que por la acción de la levadura, hace que la masa crezca. Después de que la masa haya fermentado, se corta en trozos individuales. Se le da la forma a la masa a mano. Con forma de hogazas, se dejan reposar en canastas de lino, conocidas como banneton o lino de hornear. La canasta y el lino tienen dos funciones: mantener la forma de la hogaza y retener el exceso de humedad de la corteza del pan. Después de que se le ha dado forma a la masa, continuará creciendo, en ocasiones durante horas.

#### **4.4 CONCEPCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO QUE DIMENSIONE LA PROYECCIÓN DE LA EMPRESA, EN EL MEDIANO Y LARGO PLAZO EN EL ÁREA DE MERCADEO.**

**4.4.1 Características del Sector.** Con el fin de responder a las nuevas necesidades de los consumidores, así como mejorar la producción y las condiciones de trabajo, el sector panadero está empleando nuevos sistemas de elaboración. Un ejemplo de ello es el uso de ingredientes funcionales con el fin de elaborar productos beneficiosos para la salud. Así se encuentran los panes ricos en selenio que fortalecen las defensas, los panes ricos en sustancias minerales y fibra, con multi-vitaminas, panes prebióticos, o los panes ecológicos.

Como resultado de la matriz DOFA aplicada en el área del mercadeo, se identificó la necesidad del establecimiento de estrategias que le permitan a la empresa mejorar su competitividad, así como su aseguramiento de un puesto relevante y destacado del sector panadero; tanto en el mercado local como en el regional. Es por ello que el diseño e implementación de las acciones a continuación descritas definidas dentro de un marco estratégico traerán como consecuencia el fortalecimiento de la empresa frente a sus clientes, así como a sus principales proveedores.

**4.4.2 Producto.** La Panadería Fresco Pan, debe hacer referencia a cuatro clases de líneas de productos: La línea de pastelería que la conformen ponqués y tortas; la línea de panadería que la constituyan las diferentes variedades de pan, desde el más pequeño hasta el más grande y especial; la línea de bizcochería que la formen los diferentes postres y bizcochos y la línea de galletería, compuesta por hojaldres y galletas.

**4.4.3 Estrategias de crecimiento.** De acuerdo con los últimos resultados sobre el crecimiento de la economía departamental y regional, se ha generado una gran dinámica en el sector panadero, en lo relacionado con la inclusión del pan dentro de la canasta familiar de los diferentes estratos ya que este bien se ha constituido en la base de la alimentación; sobre todo en lo que respecta al primer alimento o sea el desayuno. Lo anterior trae consigo la posibilidad de un crecimiento masivo e intensivo para La Panadería Fresco Pan, lo cual amerita el establecimiento de acciones estratégicas: Estrategia de penetración y posicionamiento, estrategia de desarrollo en el mercado y estrategia de desarrollo del producto. La Panadería Fresco Pan, debe buscar la oferta a los clientes que constituyen su mercado objetivo, de productos de excelente calidad y costos racionales, buscando la cobertura de necesidades y deseos, siendo esta la adición de valor que requieren los productos elaborados.

**4.4.3.1 Estrategia de Penetración y posicionamiento.** Para La Panadería Fresco Pan, en este campo es importante que implemente acciones que orienten la participación de sus productos dentro del marco de competitividad, en el cual ya está incursionando.

**4.4.3.2 Estrategia de desarrollo en el mercado.** En el mercado actual donde se desenvuelve La Panadería Fresco Pan, debe establecer un plan de crecimiento sostenido a largo plazo, logrando mejorar los niveles de producción y de ventas que se manejan en el estado actual. Con base en este objetivo, se propone llevar las siguientes acciones:

- Identificar nuevos consumidores potenciales en el sector del Mercado, lugar donde se encuentra la empresa actualmente. Esta estrategia se podrá implementar con un portafolio de productos de gran variedad en las líneas de (empanadas, pan de yucas, pan de bonos etc.) incluyendo en estos productos gran creatividad, es decir, decoraciones; incluyendo así, valor agregado.

- Captar mercado en nuevas zonas de venta. Este plan, se forja a largo plazo, ya que al querer lograr una expansión geográfica, primero se necesita fortalecer la situación actual de la empresa, logrando llegar a barrios o a pueblos cercanos a Ocaña. Por lo tanto es necesario realizar una investigación de mercados que permita conocer el tamaño y la muestra del nuevo mercado y con ello, diseñar la DOFA que aporte la estrategia, del sostenimiento del mercado.

**4.4.3.3 Estrategias de desarrollo del producto.** Con Base en los resultados de la matriz del Grupo Consultor de Boston puede notarse que La Panadería Fresco Pan, posee en la división 1 el mayor volumen de ventas (\$262.500.000), seguido se encuentra la división 2 quien posee un volumen de ventas (\$56.250.000), en orden descendente, se encuentra la división 3 con unos ingresos de (\$37.500.000) y por último, se encuentra la división 4 con unos ingresos tan solo (\$18.750.000). Buscando mantener y/o superar lo expresado anteriormente, deberá establecer estándares de calidad en los productos, teniendo como base la inclusión de ingredientes sanos que contribuyan a la salud y el bienestar de cada persona. De igual manera se debe hacer una tipificación de clientes para poder lograr la venta de los productos de alta calidad, a un precio conveniente tanto para la panadería como para el consumidor final.

**4.4.3.4 Estrategias para la etapa de declinación.** Las estrategias que se proponen en esta etapa son: Reducir la producción de los productos que hayan dejado de ser rentables para la panificadora. Reducir los costos al mínimo, a fin de maximizar la rentabilidad en la vida que le queda al producto. Instaurar y fortificar las campañas publicitarias. En caso de que no funcione ninguna de las estrategias anteriores, lo indicado será dejar de producir estos bienes que originan pérdidas a la empresa.

**4.4.3.5 Obsolescencia de los productos.** La obsolescencia en los productos fabricados por la Panadería Fresco Pan, está determinada por el factor tecnológico y el estilo. El agente tecnológico, hace parte del mejoramiento del proceso de fabricación de productos, buscando dar comienzo a nuevos estilos de producción, al tiempo de brindar mayores beneficios a los consumidores a menor costo. A su vez la modificación de las características superficiales del producto, se orientan a que el nuevo atributo, se distinga expeditamente del anterior. Todo lo anterior, buscando alcanzar la atracción de los

consumidores hacia un producto saludable, higiénico y hábil en diferentes prácticas de consumo.

**4.4.4 Estrategias de diferenciación.** El objetivo de las mencionadas estrategias, está relacionado con el propósito de establecer la diferencia que existe entre los productos fabricados por la Panadería Fresco Pan y los que oferta la competencia. La diferenciación del producto, es de gran importancia, al incidir en la percepción de los clientes, en lo que respecta a cualidades reales, propias del producto o cualidades psicológicas, haciendo referencia a la imagen.

**4.4.4.1 Aspectos diferenciadores del producto de la Panadería Fresco Pan.** Se tendrán en cuenta como cualidades diferenciadoras: Adición de nuevas características, incluyendo elementos, como sabor, suavidad, frescura y textura a los productos. Garantizar la calidad de los productos hechos en la Panadería Fresco Pan, mediante la estandarización de procesos y proveedores. Crear confianza en los productos, a fin de forjar poco a poco la concepción de un eficiente servicio a los clientes.

**4.4.4.2 Diferenciación en cuanto al servicio.** La Panadería Fresco Pan, se orienta en la oferta de servicios que garanticen la consolidación de sus productos, en la imaginación de los clientes, buscando lograr lo anterior, se debe tener en cuenta: Ofertar a los clientes un buen servicio, ajustado a un trato diferencial basado en cordialidad, escucha y amabilidad. Garantizar a los clientes productos de excelente calidad con una eficiente entrega y en el momento adecuado. Ofertar el servicio a los clientes con comodidad y satisfacción de sus preferencias.

**4.4.4.3 Diferenciación en cuanto al personal de la empresa.** Proponer capacitaciones periódicas al personal de la empresa, con el fin de robustecer su sentido de pertenecía, mejorar su idoneidad de servicio al cliente, concientizarlos frente a la importancia de su trabajo, en el proceso de promoción de los productos. Resaltar su aporte como parte esencial de la buena imagen de la empresa ya que su buena actitud, amabilidad y calidad de los productos se construye un apalancamiento, difícil de arrasar.

**4.4.4.4 Diferenciación en cuanto a la imagen de la empresa.** Como es bien sabido en el sector panadero no es fácil identificar claramente las características de diferenciación de los productos, por lo cual es necesario identificar claramente el concepto de marca del producto, para que el cliente se identifique con la Panadería Fresco Pan y lograr que este recuerde los productos de la empresa.

**4.4.5 El concepto de marca del producto.** Otra de las estrategias que la Panadería Fresco Pan, debe contemplar, está referida a la imperiosa necesidad de implantar el concepto de identificación de los productos en el mercado, con el fin de lograr el posicionamiento de la marca; generando a su vez impacto positivo de recordación en la mente de los consumidores.



Se propone tener en cuenta este logotipo, el cual debe ser estampado en las bolsas de los diferentes tamaños, utilizadas como empaque con el fin de estimular a los clientes y crear una imagen corporativa.

**4.4.6 Fijación de precios.** Teniendo en cuenta que el mercado al que se dirige la Panificadora son los estratos 2, 3 y 4, los cuales se caracterizan por ser sensibles al precio, la fijación de estos, deberá fundamentarlos en las siguientes recomendaciones: Ajustar la fijación del precio a los costos de fabricación y al porcentaje de Utilidad esperado.

$PV = \text{Costo total} / 1 - \text{utilidad esperada}$ .

**4.4.7 Estrategias comerciales.** En cuanto al aspecto comercial, se deben proponer estrategias dirigidas principalmente al canal de distribución de la empresa, las cuales se resumen de la siguiente manera:

**4.4.7.1 Ofertas y descuentos.** Tomando como base los precios de la competencia, los descuentos y ofertas se operaran en el momento que se vea que ha reducido el consumo de la clientela, dando campo así para el lanzamiento de nuevos productos que impacten en la salud, bienestar y complacencia.

**4.4.7.2 Servicio al cliente.** Debido a que en el impulso de las estrategias comerciales, el servicio al cliente es un aspecto de vital jerarquía para la empresa, se tendrán en cuenta los siguientes elementos: Preparación de productos según los requerimientos específicos de los clientes. Calidad de los productos. Ordenamiento de jornadas mensuales de capacitación a la fuerza de servicio al cliente, basado en temas tales como: administración de la clientela, amabilidad, eficacia y eficiencia en el servicio, entrega inmediata y en buen estado del producto, etc. Efectuar progresos en los productos futuros con base en la información recopilada en las encuestas realizadas anteriormente.

**4.4.7.3 Creación de la página web.** Para que la empresa logre la captación de los clientes debe incursionar en el diseño de la página web, ya que es un componente de actualidad, de alta tecnología y que los demandantes utilizan para una búsqueda fácil de sus productos sin tener que salir de casa. También podrá adicionar el servicio a domicilio. A través de programas radiales y de televisión local, dará a conocer su misión, visión, principios e historia de la Panificadora y las promociones de cada mes.

**4.4.7.4 Catalogo de productos.** Un catalogo, es un medio escrito que contiene: El portafolio de productos con las referidas fotografías. Este se convierte en otro medio por el cual

la Panificadora podrá ofertar sus productos: Donas, Pan Ocañero, Pan de Leche, Pan Campesino, Mantecada, Panes Especiales, Tortas de queso con bocadillo, rosquetes de queso con bocadillo, arepas de queso, entre otros.





#### **4.5 DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL ASPECTO SOCIAL**

**4.5.1 Empleo.** La Panadería Fresco Pan, actualmente genera 10 empleos directo para igual número de personas, entre los que figuran: Gerente, administradora, pastelero, auxiliar de pastelería, panadero, auxiliar de panadería, meseras y auxiliares de servicio al cliente; a los diferentes proveedores como son: Los distribuidores de harina, grasas, levaduras, aceites, etc. papelería y cafetería y demás comerciantes de productos, que la empresa comercializa.

**4.5.2 Entorno Social.** La empresa, deberá comprometerse en la generación de empleo con responsabilidad social, mediante la afiliación de sus empleados a la seguridad social, riesgos profesionales, contratación directa y demás especificaciones dispuestas por ley. Lo anterior con el fin propósito de brindar mejores condiciones de trabajo y garantías legales que generan un beneficio para la empresa, ente futuras demandas por este incumplimiento.

La empresa se encuentra cumpliendo con el pago de Impuesto de Industria y Comercio, contribuyendo así de manera correcta con este compromiso de tipo lega.

## 5. CONCLUSIONES

El diagnóstico general, permitió conocer: El mercado objetivo de la Panadería el cual en opinión del administrador, lo constituye: la población de Ocaña y sus alrededores, considerándose, así mismo que dicha participación, ha sido favorable a la empresa.

La empresa no tiene definida la misión ni la y visión corporativa; esta empresa, se maneja empíricamente; pese a ello, hay claridad tanto de las fortalezas como de las debilidades, toda vez que se anticipa a la necesidad de sus clientes, proveedores, acreedores y empleados.

El proceso de pronóstico de las tendencias relevantes en el entorno, de acuerdo a las épocas de mayor afluencia de clientes flotantes, son las que corresponden a fiestas patronales (Virgen de Torcoroma, Jesús cautivo y Santa cruz entre otras).

Las Panaderías: La Especial, La victoria y La Amistad de Cristo; son aquellas que se consideran la competencia de la panadería en estudio.

El desarrollo de la matrices DOFA (la cual arrojó siete estrategias viables) PEEA (la cual ubica a la empresa en el cuadrante 1, de perfil agresivo, el cual representa la mejor posición) matriz del grupo consultor de Boston, (concluyendo que su producto estrella es la cafetería), matriz IE (la cual ubica a la panadería en la región dos clasificada como resista) y por último la matriz de la gran estrategia (de la que se dedujo su buena posición estratégica); permitieron generar el diagnóstico estratégico y establecer las opciones estratégicas las cuales identificaron los diferentes caminos para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por medio de la matriz cuantitativa de posición estratégica surgieron las siguientes estrategias: abrir una sucursal en la ciudadela Norte, Penetración en el mercado, siendo esta última el objetivo del plan estratégico.

La generación del direccionamiento estratégico, contempla: Misión, visión, objetivos, principios y valores corporativos, de la panadería. La divulgación de estos componentes; permitirá a los empleados tener claridad de las metas que se desean alcanzar en la organización y las estrategias que se implementaran para ello.

El plan estratégico concebido, dimensiona la proyección de la empresa, en el mediano y largo plazo. Las estrategias allí plasmadas, ayudaran a que la empresa llegue a una posición competitiva en el sector; al aumentar su participación en el mercado y fortalecer la imagen dentro de la industria y de los clientes potenciales. Los resultados de viabilidad en las proyecciones financieras, permiten justificar la implementación de las estrategias plasmadas y su éxito potencial.

## 6. RECOMENDACIONES

El proceso de pronóstico de las tendencias relevantes en el entorno, de acuerdo a las épocas de mayor afluencia de clientes flotantes, identificado mediante el diagnóstico, no solo debe enfocarse en las épocas de mayor demanda; si no que debe ampliarse a los productos más demandados y las cantidades solicitadas con el fin de determinar, el tamaño de la proyección y los recursos financieros exigidos.

La estrategia de abrir una sucursal producto del diseño de las matrices PEEA y GCB para su posterior ejecución, debe contar con el estudio de factibilidad para estabilizar la toma de esta decisión.

Los componentes del direccionamiento estratégico deben ser socializados tanto con el cliente interno como el externo; seleccionando los medios acordes a cada uno.

El desarrollo del plan estratégico; debe ajustarse a la vinculación de todos los empleados de la empresa; convirtiéndose estos, en un equipo de trabajo compacto, sin el cual no es posible la puesta en marcha de los proyectos allí plasmados.

## BIBLIOGRAFÍA

FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. ed. México: Editorial Prentice Hall. 2003. 250p

KENETH, J Albert. Biblioteca de Administración Estratégica. Tercera edición. Mac-Graw- Hill. Bogotá. 1.990. 358p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Editores Limitada, 1999. 189p

## REFERENCIAS DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS

BARBOSA RAMÍREZ, David. Retos de la ética corporativa para las empresas de Colombia. [En línea]. Primera cumbre por la ética corporativa. Bogotá, Septiembre de 2007 [Citado el 10 de Marzo de 2015]. available from internet: [www.://google monografias.com](http://www.monografias.com)

CANDEJAS VALDEZ, José Luis. Concepto e Historia de la planeación estratégica. [En línea]. Planeación Estratégica Prospectiva, Agosto 26 2010, [Citado el 10 de Marzo de 2015]. available from internet: [www.://google monografias.com](http://www.monografias.com)

DELGADO MORATO, INDIRA. Historia de la Planeación estratégica. [En línea]. Conceptos de Administración Estratégica Nocturno, Marzo 26 2012, [Citado el 9 de Marzo de 2015]. available from internet: [www.://google monografias.com](http://www.monografias.com)

PÉREZ TORRES, Vanesa Carolina. Calidad total en la atención al cliente. [En línea]. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. España, Junio. 2008, [Citado el 09 de Marzo de 2015]. available from internet: [www.://google monografias.com](http://www.monografias.com)

RODRÍGUEZ FLORES, Mario Guillermo. La planeación estratégica para la competitividad Caso: “cooperativa de ahorro y crédito unión y Progreso pachalunense responsabilidad limitada. [En línea]. Ccooperativa de Ahorro y Crédito Unión y Progreso Pachalunense Responsabilidad Ltda. Guatemala, Mayo. 2011, [Citado el 29 de Febrero de 2015]. available from internet: [www.://google monografias.com](http://www.monografias.com)

**ANEXOS**

**Anexo A. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CAFETERÍA Y  
HELADERÍA FRESCO PAN**

Objetivo: Conocer la información que maneja el personal que labora en la Cafetería y Heladería Fresco Pan, sobre la misma.

NOMBRE: -----

CARGO: -----

1. Conoce usted la razón de ser de la Cafetería y Heladería Fresco Pan? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_  
    Cuál? \_\_\_\_\_
2. Tiene usted conocimiento de las proyecciones que tiene la empresa hacia el futuro? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_  
    Cuál? \_\_\_\_\_
3. Teniendo en cuenta que las políticas en una empresa son los parámetros establecidos por el Gerente para llevar a cabo un objetivo, conoce usted las políticas de la Cafetería y Heladería Fresco Pan en cuanto: a. Ventas \_\_\_\_ b. Servicio cliente \_\_\_\_
4. Mencione algunas estrategias que utiliza la empresa para el logro de sus objetivos respecto: a. Ventas \_\_\_\_ b. Servicio cliente \_\_\_\_
5. Cómo ve los productos de la empresa con relación a otras empresas de su mismo género en el mercado? a. Buenos \_\_\_\_ b. Regulares \_\_\_\_ c. Malos \_\_\_\_ Por qué?  
\_\_\_\_\_
6. Cuáles cree usted que son los puntos fuertes y débiles de la empresa? a. Fortalezas \_\_\_\_\_ b. Debilidades \_\_\_\_\_ c) Oportunidades \_\_\_\_ d) Amenazas.
7. Usted como empleado de la Cafetería y Heladería Fresco Pan qué actitudes tiene para con la empresa, clientes y compañeros de trabajo?  
\_\_\_\_\_
8. La empresa le brinda capacitación? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_
9. Cómo considera usted el ambiente laboral? a. Malo \_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_ c. Bueno \_\_\_\_ d. Excelente \_\_\_\_ Por qué? \_\_\_\_\_
10. La motivación que usted recibe de la empresa está relacionada con: a. Remuneración \_\_\_\_ b. Reconocimiento \_\_\_\_ c. Recreación \_\_\_\_ d. No recibe \_\_\_\_ e. Otra \_\_\_\_ Cuál?  
\_\_\_\_\_
11. Su puesto de trabajo posee los recursos, equipos y elementos necesarios forma eficiente su labor? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_ Si su respuesta es NO, que le hace falta?  
\_\_\_\_\_

12. Cómo realizó la empresa el proceso de inducción cuando usted ingresó? Se entregaron:  
a. Manual de funciones \_\_\_\_ b. Inducción \_\_\_\_ c. Reglamento interno de trabajo \_\_\_\_  
d. Otro \_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

13. Quién le da solución a los inconvenientes que se le presentan en su trabajo? a. Gerente  
\_\_\_\_ b. Compañeros \_\_\_\_

14. Son tenidas en cuenta sus sugerencias por parte de la administración? a. Si \_\_\_\_ b. No  
\_\_\_\_

15. La empresa le otorga: prestaciones sociales (primas, cesantías, intereses sobre cesantías,  
vacaciones)? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

16. La empresa le brinda: a. Seguridad social \_\_\_\_ b. Seguridad industrial \_\_\_\_

17. En qué forma la empresa hace llegar la información necesaria para trabajar en su  
cargo? a. Por escrito \_\_\_\_ b. Verbal \_\_\_\_ c. Otro \_\_\_\_ d.  
Cuál? \_\_\_\_\_

19. Qué sugerencias darla usted a Nacional la Cafetería y Heladería Rico Pan?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo B. ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR

Objetivo: Detectar las fortalezas y debilidades que posee, la empresa con el fin de formular estrategias para un mejoramiento continuo.

1.Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

---

2. Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?

---

3. Se utiliza publicidad? a. Si \_\_\_\_ cuál? \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_ por qué?

---

4. La fuerza de ventas para lograr los objetivos de la empresa es suficientemente calificada?

---

5. Se desarrolla la competencia en precios? Con qué criterio se maneja el concepto Precio?

---

6.Cuál es la cobertura de la organización? A. Local \_\_\_\_ b. Regional

7. Qué tipo de garantías tiene el cliente? Fijos \_\_\_\_ Ocasionales \_\_\_\_ Personales \_\_\_\_  
Institucionales \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_ Cuales? \_\_\_\_\_

---

8. Se debe ampliar o reducir la línea de productos? Cuáles productos podrían incluirse en la línea? \_\_\_\_\_

Cuáles pueden eliminar? \_\_\_\_\_

9. Tiene su organización una estrategia clara y expresa del servicio al cliente? a. Si \_\_\_\_  
Cuál? \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_ Por qué?

---

10. Se encuentra preparada la empresa para el surgimiento de nuevos competidores locales?  
a. Si \_\_\_\_ Cómo? \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_ Por qué?

---

11. La empresa ha definido su misión en forma explícita? a- Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_Cuál?  
\_\_\_\_ Por qué?

---

12. La empresa tiene una visión definida y divulgada? a- Si \_\_\_\_\_ Cuál?  
\_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ Por qué?  
\_\_\_\_\_

13. Teniendo en cuenta que los principios corporativos son el conjunto de valores creencias, normas que regulan la vida de una organización, diga cuáles son prioritarios en su empresa? \_\_\_\_\_

14. La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales? a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

15. A qué tiempo planea usted sus metas y objetivos? a. Corto plazo \_\_\_\_\_ b. Largo plazo \_\_\_\_\_

16. Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa? a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

17. Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa? a- Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

18. La empresa analiza y anticipa la necesidad de sus clientes, proveedores, acreedores y empleados? a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

19. La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social y tecnológico? Si a. \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_ Cómo?  
\_\_\_\_\_

20. A quiénes considera usted la competencia directa de la empresa? Enumérela en orden de importancia.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Qué aspectos de la empresa considera usted que son fortalezas para contrarrestar la competencia?  
\_\_\_\_\_

22. La empresa cuenta con sistemas de controles? a. Financiero \_\_\_\_\_ b. Ventas \_\_\_\_\_ c. Inventario \_\_\_\_\_ d. Gastos \_\_\_\_\_ e. Personal - \_\_\_\_\_ f. Calidad \_\_\_\_\_

23. Cómo considera usted que se encuentra la empresa financieramente? a. Buena \_\_\_\_\_ b. Regular \_\_\_\_\_ c. Mala \_\_\_\_\_

24. Se utiliza en su empresa un proceso de selección e inducción del personal? a. Si \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_\_

25. El personal de la empresa se encuentra altamente motivado? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_

26. Se ofrece capacitación al empleado? a Si \_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_ b. No \_\_\_\_  
Por qué? \_\_\_\_\_

27. La empresa ofrece seguridad social e industrial al personal? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

28. Tiene usted en cuenta la sugerencia de los trabajadores para la toma de decisiones?  
a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

29. Se realizan reuniones periódicas con el personal de la empresa para evaluar su  
desempeño? a. Si \_\_\_\_ b. No \_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

**Anexo C. ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA CAFETERÍA Y  
HELADERÍA FRESCO PAN**

Objetivo: Mejorar la venta de los productos y ofrecer un mejor servicio.

1. Cómo conoció usted a la Cafetería y Heladería Fresco Pan? Observación \_\_\_\_ b. Referencia \_\_\_\_

2. De los siguientes productos que ofrecen la Cafetería y Heladería Fresco Pan, cuáles adquiere usted? a. Jugos naturales \_\_\_\_ b. Empanadas \_\_\_\_ c. Churros \_\_\_\_ d. Gaseosa \_\_\_\_ d. Ensalada de frutas \_\_\_\_ e. Polvorosas \_\_\_\_ Galletas \_\_\_\_ Pan francés \_\_\_\_ Pan Dietético \_\_\_\_ Pan Ocañero \_\_\_\_

3. Cree usted que se debe incluir otras líneas de productos? a. Si \_\_\_\_ b. No Cuáles?  
\_\_\_\_\_

4. Los productos que usted no adquiere en Heladería Fresco Pan, se debe a: a. Precio \_\_\_\_ b. Calidad \_\_\_\_ c. Servicio \_\_\_\_ d. Variedad de productos \_\_\_\_ Otros \_\_\_\_ Cuáles?  
\_\_\_\_\_

5. Con qué frecuencia compra usted los productos de Heladería Fresco Pan?  
a. Diaria \_\_\_\_ b. Semanal \_\_\_\_ c. Quincenal \_\_\_\_ d. Otro \_\_\_\_ Cuáles?  
\_\_\_\_\_

6. Cómo considera los precios de Heladería Fresco Pan? a. Altos \_\_\_\_ b. Igual a la competencia \_\_\_\_ c. Bajos \_\_\_\_ d. Otro \_\_\_\_ Cuál?  
\_\_\_\_\_

7. Qué sugerencias le haría usted a la Empresa para mejorar la comercialización de sus productos y ofrecer un mejor servicio?  
\_\_\_\_\_

NOTA: La información anteriormente suministrada es exclusividad de Heladería Fresco Pan, por tal razón no se solicita identificación del encuestado.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

## Anexo D. PLAN DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Se observarán los siguientes aspectos:

### 1. SERVICIOS QUE PRESTA

a. Clase de Servicios: Producto más solicitado. Producto menos solicitado.

b. Atención al cliente. Excelente. Buena. Regular. Mala.

c. Reacciones de los clientes: Actitud del cliente al ingreso al establecimiento. Actitud del cliente al tomar el producto o el servicio. Actitud del cliente frente al pago del producto.

d. Estructura física del establecimiento. Adecuada. Inadecuada. Observaciones.

e. Presentación del personal que labora en la empresa. Buena. Regular. Mala.

f. Actitud del personal que labora. Ventas \_\_\_\_\_

Producción. \_\_\_\_\_

Administración. \_\_\_\_\_