

# **DISEÑO DE LA PLATAFORMA ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN “UNIPAN”**

## **INTEGRANTES**

**RAUL DARIO COMAS VARGAS  
JHON JAIRO PINEDA SARMIENTO**

## **TRABAJO DE GRADO II**

**ING. CARMEN BERDUGO CORREA PhD**



**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
MAESTRÍA EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA  
BARRANQUILLA, COLOMBIA**

**2022**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA ORIGINAL**

El informe del proyecto que figura en este documento no ha sido presentado previamente para optar por un título o diploma en esta o en cualquier otra institución de educación superior. Es resultado del conocimiento y creencia de los autores y no contiene ningún material publicado o escrito por otra persona excepto donde previamente se hace la debida referencia.

## TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Identificación de la problemática	13
1.2. Antecedentes de la problemática	16
1.3. Justificación	20
2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	22
2.1. OBJETIVO GENERAL	22
2.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. ETAPAS METODOLÓGICAS	23
CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA	26
1. MARCO CONCEPTUAL	27
2. MARCO TEÓRICO	29
2.1. Plataforma estratégica	29
2.2. Direccionamiento estratégico	30
2.3. Planeación estratégica de mercadeo	32
2.3.1. Mezcla de mercadeo	33
A. Producto	34
B. Precio	35
C. Plaza	35
D. Promoción	36
2.4. Misión y Visión	36
2.5. Caracterización de procesos	37
2.4. Análisis PESTEL	39
2.5. Cinco fuerzas de Porter	40
2.4.1 Amenaza de nuevos entrantes	41
2.4.2 El poder de negociación de los proveedores	42
2.4.3 El poder de negociación de los compradores	43

2.4.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos	44
2.4.5 La rivalidad entre los competidores existentes	45
2.6. Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)	46
2.7. Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)	47
2.8. Análisis DOFA	48
2.9. La Estrategia	51
2.9.1. Desarrollo De La Estrategia	52
3. ESTUDIOS DE REFERENCIA	52
4. CONCLUSIONES CON RESPECTO AL REFERENTE	55
CAPITULO 3. DESARROLLO DEL TRABAJO	57
3.1. DESARROLLO DE MISIÓN Y VISIÓN	58
3.1.1 MISIÓN	58
3.1.2. VISIÓN	59
3.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS	59
3.3. ANALISIS DIAGNOSTICO	70
3.3.1. Definición de las variables de los factores externos e internos de UNIPAN mediante la realización de un grupo focal	70
3.3.2 Resultado de factores externos	71
A. Macroentorno	71
B. Microentorno	72
3.3.3. Resultados Factores internos	74
A. Variables internas primarias	74
B. Variables internas de apoyo	76
3.4. ANALISIS DOFA	77
3.4.1. Diseño de estrategias	78
A. Estrategias FO:	78
B. Estrategias FA:	78
C. Estrategias DO:	79
D. Estrategias DA:	80
3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	80
3.6. BALANCE SCORECARD	81
3.7. PLAN DE MARKETING	83
3.7.1. Recolección de datos para elaboración de estrategias mediante entrevista estructurada	83
3.7.2. Mezcla de mercadeo	83
3.8. OBJETIVOS DE MARKETING	89

3.9. MATRIZ DE PLAN DE MARKETING	89
CAPITULO 4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	91
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
4.1 CONCLUSIONES	100
4.2 RECOMENDACIONES	101
6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	102
ANEXOS	106

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Factores negativos en la problemática de UNIPAN .....	14
Tabla 2 Etapas metodologicas .....	23
Tabla 3 Componentes de la plataforma estrategica .....	30
Tabla 4 Caracterización del direccionamiento estrategico .....	61
Tabla 5 Caracterización de la planificación financiera.....	62
Tabla 6 Caracterización del proceso de abastecimiento de materias primas .....	63
Tabla 7 Caracterización de fabricación de productos .....	64
Tabla 8 Caracterización del proceso de comercialización .....	65
Tabla 9 Caracterización del proceso de atención al cliente .....	66
Tabla 10 Caracterización del proceso de Gestión del talento humano .....	67
Tabla 11 Caracterización del proceso de contabilidad.....	68
Tabla 12 Caracterización del proceso de mantenimiento de equipos .....	69
Tabla 13 Variables macroentorno.....	71
Tabla 14. Variables microentorno.....	73
Tabla 15. Variables internas primarias .....	75
Tabla 16 Variables internas de apoyo.....	76
Tabla 17 Fortalezas y debilidades.....	77
Tabla 18 Oportunidades y amenazas .....	77
Tabla 19 Estrategias FO.....	78
Tabla 20. Estrategias FA.....	79
Tabla 21 Estrategias DO .....	79
Tabla 22 Estrategias DA .....	80
Tabla 23. Balance Scorecard.....	82
Tabla 24 Matriz de plan de marketing .....	89
Tabla 25 Plan de implementación direccionamiento estratégico.....	93
Tabla 26 Plan de implementación para el plan de mercadeo.....	95

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1 Ventas mensuales de UNIPAN.....	13
Ilustración 2 Plano de influencias de la problemática en UNIPAN.....	15
Ilustración 3. Arbol de problemas.....	16
Ilustración 4. Organigrama de UNIPAN .....	19
Ilustración 5 Mezcla de mercadeo 4Ps.....	33
Ilustración 6 Diagrama de las cinco fuerzas competitivas .....	41
Ilustración 7 Mapa de procesos de UNIPAN.....	60
Ilustración 8 Pregunta 3 entrevista a clientes.....	84
Ilustración 9 Pregunta 7 entrevista a clientes.....	84
Ilustración 10 Pregunta 9 entrevista a clientes.....	85
Ilustración 11 Pregunta 6 entrevista a clientes.....	86
Ilustración 12 Pregunta 10 entrevista a clientes.....	87
Ilustración 13 Pregunta 4 entrevista a clientes.....	88

## RESUMEN

El desarrollo de una plataforma estratégica se considera una de las herramientas claves para la evolución y sostenimiento de las empresas, brindando los instrumentos necesarios para reconocer los recursos externos e internos con los que cuentan. Es por esto que situaciones como el decrecimiento de las ventas, caso de UNIPAN, no puede ser solucionado a través de una toma de decisiones sin fundamentos sólidos. Por tal razón, el objetivo de este proyecto es diseñar la plataforma estratégica de la organización “UNIPAN” mediante la aplicación de herramientas y técnicas de gestión que sustenten su crecimiento y sostenibilidad. Para lograr esto, se define la misión y visión de la empresa, se identifican y caracterizan sus procesos y se realiza un diagnóstico. De esta forma surgen las estrategias, las cuales demarcan los objetivos que guiarán a la organización, que se adecuarán mediante un direccionamiento estratégico y un plan de marketing. A partir del plan de implementación se indican las acciones para conseguir los objetivos establecidos anteriormente. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones lo cual se espera que “UNIPAN” pueda retomar su crecimiento conociendo tanto de su capacidad real y del entorno en que desarrolla, para alcanzar posiciones de vanguardia dentro de su competencia.

**Palabras claves:** Competencia, Decrecimiento, Estrategias, Productividad, Plataforma estratégica.



## **ABSTRACT**

The development of a strategic platform is considered one of the key tools for the evolution and sustainability of companies, providing the necessary instruments to recognize the external and internal resources they have. Therefore, situations such as the decrease in sales, as is the case of UNIPAN, cannot be solved through decision-making without solid foundations. For this reason, the objective of this project is to design the strategic platform of the "UNIPAN" organization through the application of management tools and techniques that support its growth and sustainability. To achieve this, the company's mission and vision are established, its processes are identified and characterized, and a diagnosis is made. In this way, strategies are established which define the objectives that will guide the organization, which will be adapted through a strategic direction and a marketing plan. The implementation plan indicates the actions to achieve the previously established objectives. Finally, the conclusions and recommendations are presented, which is expected that "UNIPAN" can resume its growth knowing both its real capacity and the environment in which it develops, to reach vanguard positions within its competence.

**Keywords:** Competition, Decrease, Strategic Platform, Strategies, Productivity.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones se manejan en un ambiente globalizado, que las conlleva a buscar nuevas estrategias que les permita incrementar su productividad y competitividad, buscando mantenerse a la delantera de las actividades que desempeñan.

Para poder alcanzar esto, las organizaciones deben establecer metas y objetivos claramente definidos y orientados a su continuidad en el mercado. La plataforma estratégica se considera una de las herramientas claves de este proceso, dado que juega un papel fundamental para la evolución y sostenimiento, brindando a las organizaciones instrumentos para examinar sus recursos externos e internos, de tal forma, que a través de ellos se pueden realizar los análisis estratégicos de su estado y así les permita trazar metas y objetivos a través de los cuales se llegue a un exitoso desempeño.

Cuando una organización no cuenta con una plataforma estratégica, se observan falencias dentro de las mismas, debido a que no tienen un conocimiento completo de su entorno ni de sus capacidades, por lo tanto, conlleva a que surjan problemas como los de la empresa “UNIPAN”. Esta compañía ha mostrado una tendencia a la disminución en sus ventas originada por diversos factores que están identificados, pero al no tener una orientación clara, no ha logrado retomar su crecimiento. A pesar de establecer como medida de choque, la realización de inversiones en busca de una mejora, estas no han resultado de gran utilidad al ejecutarse sin fundamentarse en datos o análisis, lo cual es base fundamental para la toma de decisiones acertadas.

Teniendo en cuenta, tanto las características de esta organización como las del sector en el que se encuentra clasificada, su producción diaria y tener productos de consumo masivo, se convierte en una empresa ideal para potenciar su crecimiento mediante la identificación y caracterización de sus procesos, un direccionamiento estratégico adecuado y un plan de mercadeo bien estructurado. Por todo lo anterior, se diseñó la plataforma estratégica de la organización “UNIPAN” aplicando herramientas y técnicas de gestión que permitan su crecimiento y sostenibilidad.

Finalmente, se espera que la organización UNIPAN retome su crecimiento constante, en forma más organizada y estructurada basados en toda la información relacionada con su

capacidad competitiva y sus capacidades, lo cual facilitará abarcar nuevos mercados a nivel local, generar aumentos en sus ingresos y obtener una ventaja competitiva.

## **CAPÍTULO 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO**

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

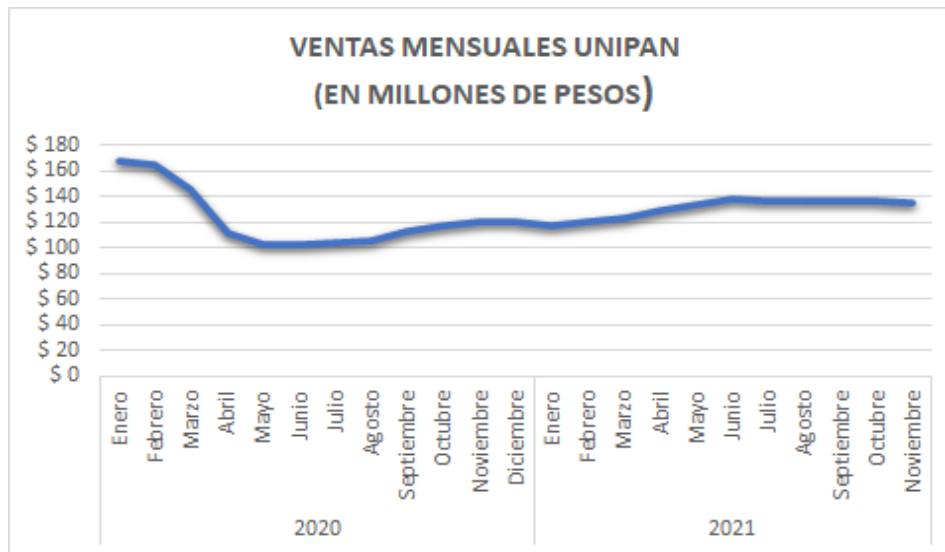
En este capítulo se describe la identificación de la problemática de la organización lo cual es la base fundamental para el desarrollo del presente trabajo, evidenciando también lo que ha realizado esta empresa para mitigar este problema. De igual manera se plantean los objetivos de este trabajo y las etapas metodológicas correspondientes.

### 1.1. Identificación de la problemática

A nivel mundial, las panaderías están consideradas como uno de los principales negocios para el sustento diario de muchas familias en distintas partes del mundo; en ellas son elaborados alimentos como el pan, por el que muchos clientes están dispuestos a invertir dado que hace parte de su canasta familiar, sin embargo, las panaderías no están exentas de que ocurran imprevistos. No obstante, todas las organizaciones deben inspeccionar cada paso de los procesos que desarrolla, puesto que los problemas que aparezcan generarían pérdidas, lo cual puede comprometer su futuro y permanencia en el mercado.

#### Ilustración 1

*Ventas mensuales de UNIPAN*



**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

Como se evidencia en la ilustración 1, se identifica un problema base en “UNIPAN” el cual es el decrecimiento de ventas en los últimos 20 meses, que conlleva a la elaboración de un listado de factores negativos que estarían influyendo en esta problemática inicial:

**Tabla 1**

*Factores negativos en la problemática de UNIPAN*

<b>Factor influyente</b>	<b>Abreviación</b>
Ausencia de objetivos	AU
Poca comunicación interna	PC
No hay libros contables	NC
Falta de identificación en los procesos	FIP
Carencia de plan de mejoramiento	CPM
Desconocimiento del entorno	DE
La capacidad de la planta no es utilizada en su totalidad	CPSB
Pandemia	PND
Surgimiento de productos sustitutos	SPS
Alta competencia en el sector	ACS
Costos de producción	CP
Pocos proveedores	PP
No hay estrategia comercial	SC
Instalaciones con poco espacio	IP
Falta de planeación y control administrativa y operativa	FPC
Decrecimiento de ventas	DC

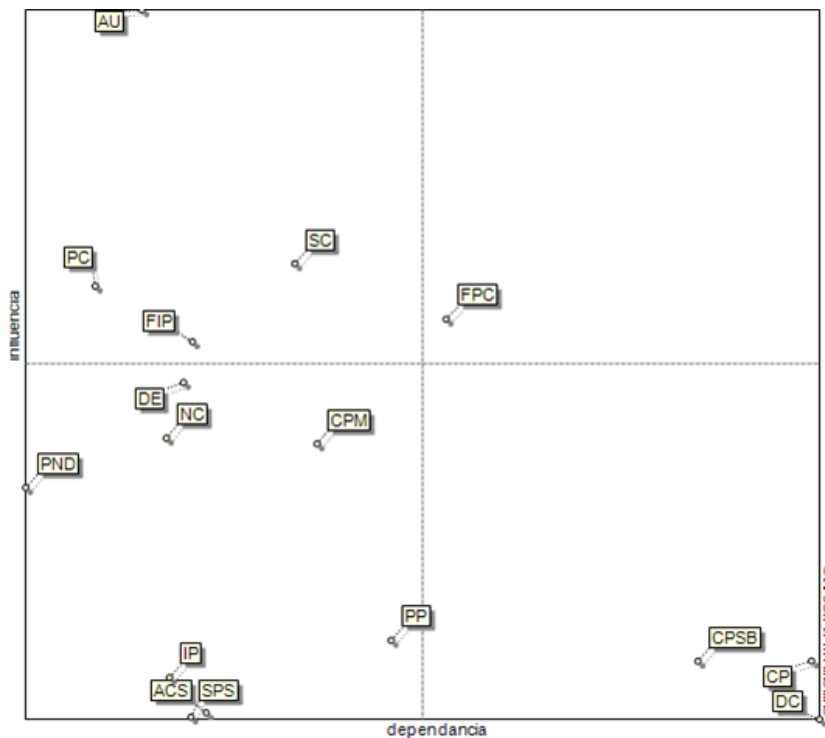
Fuente: Elaboración propia junto a las directivas de UNIPAN.

Para definir la real problemática de esta organización, se ha recurrido a la utilización de herramientas como “matriz de vester”, software MICMAC, y “Árbol de problema”, las cuales ratificaron cuál es el problema central de la organización.

En la ilustración 2 se evidencia la influencia que tienen cada uno de los factores identificados previamente en la problemática de UNIPAN, donde se observa que el problema central no es el que se pensaba previamente (Decrecimiento de ventas) sino que es un efecto de otros problemas más grandes dentro de esta misma organización, en la siguiente ilustración se muestra de una forma más detallada el problema real de esta empresa, así como también sus causas y efectos.

### Ilustración 2.

*Plano de influencias de la problemática en UNIPAN*



**Fuente:** Software MICMAC.

A continuación, en la ilustración 3 se organiza de manera mas detallada la información obtenidas en MIMAC, mediante un árbol de problemas se visualizan aquellos problemas raíces que inciden de manera directa en la problemática central

**Ilustración 3.**

*Árbol de problemas*



**Fuente:** Elaboración propia fundamentado en la situación actual de la empresa

**1.2. Antecedentes de la problemática**

La panadería UNIPAN tuvo sus orígenes hacia el año 2001 en la ciudad de Barranquilla, este nombre surgió debido al barrio donde se dio su origen, “La Unión”, de esta misma ciudad, con el objeto de que los vecinos del sector se sintieran identificados y acompañarán el crecimiento de esta organización. Jairo Pineda, fundador de este emprendimiento, inicia en su residencia apalancado con recursos propios de manera informal, con dos líneas de productos derivados del pan: Tipo baguette y Tipo dulce. actividades

El aporte inicial de capital fue destinado para la adquisición de inmuebles y maquinarias: un (1) recipiente de gran tamaño para realizar en forma manual el proceso de mezclado, una (1) cilindradora de pequeño tamaño (amasadora), y finalmente un (1) horno tipo gaveta con



capacidad para procesar seis (6) bandejas, con lo que se alcanzaba a cubrir la demanda inicial de pan que generaba el sector.

Posteriormente en el año 2005, reconociendo la acogida de los productos, pero con un local limitado para posible expansión del negocio, se procede a la adquisición de una nueva locación en el Barrio La Ceiba, junto una nueva inversión en nuevos equipos tales como un (1) horno de mayor capacidad (15 bandejas), se decide trasladar todo el proceso productivo existente para poder ampliar el volumen de producción y en consecuencia las ventas totales.

Ya ubicados en estas nuevas instalaciones, cuya zona está caracterizada como comercial panificadora, sumado a la nueva capacidad instalada de la empresa con la diversificación de los productos, ocasionó un aumento significativo de la producción (25%) llevando a la diversificación de productos con el fin de seguir compitiendo en el nuevo sector.

En el año 2009, con la necesidad de buscar un producto innovador y diferenciador de la competencia, llevó al desarrollo de un nuevo producto denominado “Pan Aliñado”, que con el transcurrir del tiempo se ha convertido en el producto insignia de la empresa para muchos clientes en toda la ciudad. Debido al auge del nuevo producto que generó ingresos significativos, se toma la decisión de adquirir nuevos equipos tales como una (1) mojadora (mezcladora automática) junto con una (1) cilindadora de mayor potencia. Para este periodo, con el aumento en los niveles de producción y poder cubrir las oportunidades de negocio del sector, fue fundamental ampliar el portafolio de productos, de tal forma que se llegó a derivar de las masas (francés, dulce, media sangre, e integral), una gran variedad de productos, hasta el punto de llegar a ofrecer 50 opciones de elección al público

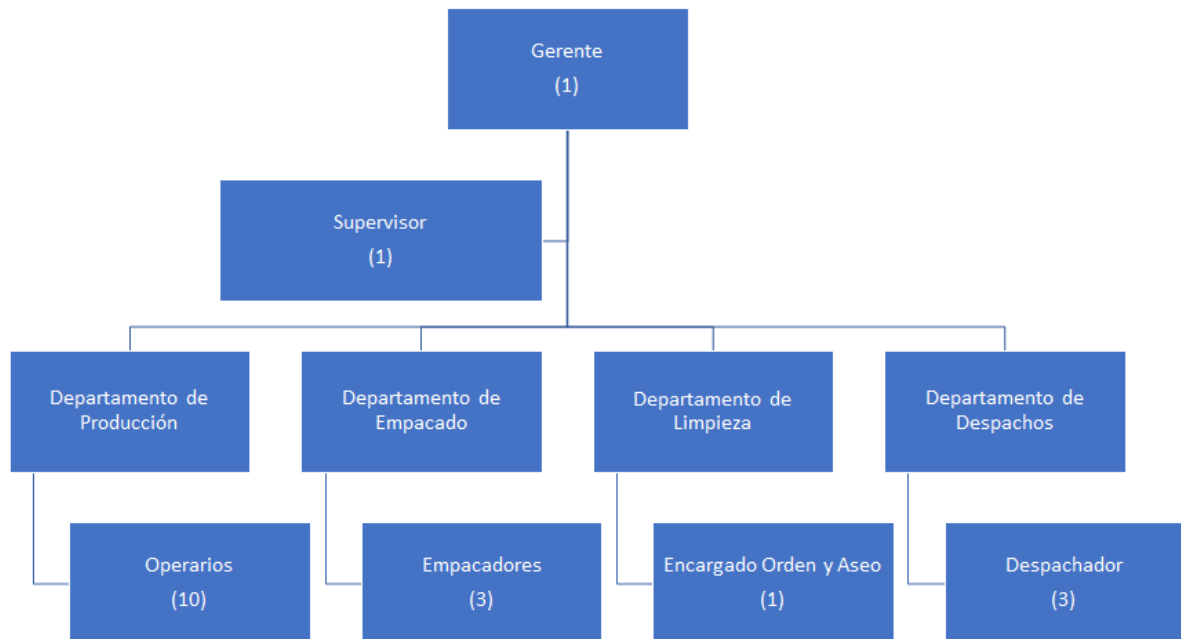
Teniendo en cuenta que hoy en UNIPAN se considera una empresa ya consolidada a nivel local, ubicada en una zona comercial apropiada para el sector de la panificación y con una gran variedad de productos, también cuenta con dos (2) hornos tipo industrial con capacidad para 40 a 50 bandejas, una (1) mojadora con el doble de capacidad de la anterior y una (1) cilindadora totalmente automática, que aporta mejores tiempos de producción al proceso, con lo permite cumplir sus demandas sin ningún problema así como también conservar la calidad de su producto final.

De igual manera, es importante analizar a mayor profundidad el sector donde está ubicada la organización, dado que la competencia actualmente maneja volúmenes de producción en promedio de 80 arrobas diarias (medida que hace referencia a los bultos de harinas producidos en panaderías), destacándose como principal competencia la panadería “La Espiga” con una producción diaria de 150 arrobas, muy por encima del promedio. UNIPAN se mantiene en el sector, con un volumen de producción de 75 arrobas diarios, los cuales entran a competir directamente con otras empresas productoras como Atlantic Pan, Celmipan, La campesina, las cuales mantienen promedios diarios cercanos.

Estructuralmente, UNIPAN ha tenido un notable crecimiento, dado que, en el último quinquenio, el número de clientes se ha cuadruplicado. Lamentablemente a pesar de este crecimiento, en lo relacionado a la parte administrativa, la organización no ha mostrado la misma tendencia. Igualmente, se recalca que el personal que labora en la organización no cuenta con funciones equilibradas y definidas, y personas con cargos directivos también desarrollan actividades operativas. A continuación, se ilustra el actual organigrama de la organización, teniendo en cuenta los roles desempeñados y la cantidad de funcionarios con dicho rol:

## Ilustración 4.

### Organigrama de UNIPAN



**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

El crecimiento de la organización ha sido constante desde su inicio, como se ha descrito anteriormente, pero a partir del mes de abril del año 2020 se presentó un hecho que cambia esta tendencia, la aparición del virus COVID-19, que una vez fueron superadas las épocas de los picos de la pandemia, se retornó a la normalidad del comercio, pero en UNIPAN no se observó recuperación de los niveles de producción que mostraba la organización, tal como se ilustra en la gráfica 1. Este comportamiento atípico ha generado preocupación e incertidumbre en las directivas de la organización, dado que en este mismo periodo decidió realizar diferentes inversiones con el fin de aumentar las ventas, pero el resultado no fue el esperado.

Por tanto, todas las decisiones tomadas para los cambios que se han dado en la compañía y el manejo organizacional de la misma, han sido de manera empírica, dado que no cuenta con una planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, de tal forma se refleja en la nula organización estructural de la empresa y en la falta de implementación de planes estratégicos.

### **1.3. Justificación**

Considerando el constante cambio al que se enfrentan las empresas en la actualidad, es importante utilizar métodos que proporcionen herramientas o técnicas que apoyen la gestión empresarial; por tal motivo, la implementación de una plataforma estratégica se constituye en una de las labores fundamentales de la gerencia, puesto que a través de ella se traza el sendero por donde moverá el destino de la organización, tanto interna, como lo son sus procesos, y externamente, el cual incluye un plan de mercadeo. Igualmente, el procedimiento de planeación estratégica permitirá incluir en un sólo ejercicio la diversidad de aspectos que conforman la parte integral de la formación gerencial.

Las técnicas y metodologías de direccionamiento estratégico tienden a beneficiar la implantación de decisiones convenientes para predecir el futuro, arrojando alternativas de crecimiento para la empresa que causen beneficios reales, tanto para sus clientes internos y externos, en un entorno dinámico y cada vez más complicado

Este proyecto en la organización UNIPAN involucra conceptos teóricos, con los cuales se podrá valorar las variables identificadas como trascendentales en su entorno (factores externos) como en su análisis interno, por medio de una ponderación, evidenciara el tipo de impacto que generan a la organización, ya sea de una forma positiva o negativa. Así como determinar sus antecedentes, su historia y todos aquellos aspectos de su conformación, desempeño, el estudio profundo de las áreas de la organización, estrategias, tendencias, situación de la industria panificadora y en general aspectos relacionados con su funcionamiento desde una perspectiva estratégica y de mercadeo.

El desarrollo de este documento es importante para la organización, dado que el diseño y la ejecución de un adecuado plan estratégico permitirá especificar los caminos de la empresa, las herramientas y métodos a emplear, los indicadores a evaluar, la obtención de los objetivos establecidos y orientar sus energías a la extensión de los mercados y la superación de la competencia; así mismo podrá aumentar su productividad y competitividad, generando una mayor rentabilidad.

Este trabajo se justifica principalmente, porque hoy en día la empresa UNIPAN no cuenta con una plataforma estratégica establecida, por lo que no tiene estructurada su política de operación, sus valores, sus metas a futuros, una articulación clara de sus procesos, y por ende

tampoco cuenta con un plan de mercadeo. Por tanto, la aplicación de un direccionamiento estratégico, junto a la articulación adecuada de sus procesos y un plan de mercadeo establecido, comprenderá cómo la estructura y la dinámica competitiva del sector afecta el desempeño y el rendimiento de la organización; lo anterior evitará cometer errores y lograr el aprovechamiento de oportunidades, teniendo en cuenta los recursos y capacidades organizacionales, para formular y poner en marcha estrategias que le permitan superar los problemas identificados anteriormente, en especial los problemas raíces que son de mayor impacto para la organización.

Adicionalmente, se lograría la apropiación de conocimientos, procesos y cambios tangibles, para lograr un cambio organizacional exitoso, hasta la concepción de un modelo que se pueda replicar en otras organizaciones panificadoras que tengan necesidades similares.

## **2. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la Plataforma estratégica de la organización “UNIPAN” mediante la aplicación de herramientas y técnicas de gestión que sustenten su crecimiento y sostenibilidad.

#### **2.1.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el estado del arte de los modelos de plataformas estratégicas, a partir de la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias que permita seleccionar los factores para el desarrollo del diseño de la plataforma.
- Definir la estructura de los procesos a través del análisis interno de la organización que permita la caracterización de estos mismos.
- Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la organización y sus capacidades con respecto a su entorno, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA y sus complementos, para establecer el estado real de la organización.
- Establecer las perspectivas estratégicas basados en los resultados obtenidos a través de grupos focales, con el fin de definir los objetivos estratégicos.
- Establecer un plan estratégico en el que se incluyan las estrategias de mercadeo, a través del resultado en el análisis situacional, que permita a la organización mejorar su posicionamiento en el sector y aumentar la demanda de sus productos.
- Diseñar un cuadro de mando integral mediante Balance Scorecard que permita el seguimiento y evaluación continua de los objetivos estratégicos propuestos para la organización.
- Establecer un plan de implementación, definiendo las directrices y bases que permita la futura ejecución de la plataforma estratégica diseñada.

### 3. ETAPAS METODOLÓGICAS

Es importante destacar que, durante el desarrollo de este proyecto, se obtendrá información cualitativa y cuantitativa por medio del análisis DOFA, y las matrices MEFI, MEFE, MPC y MPEC, que permitirán definir las variables contenidas en los entornos externos e internos de la organización UNIPAN. A continuación, se presentan las fases o etapas de este proyecto:

**Tabla 2**

*Etapas metodológicas*

Etapa Metodológica	Actividad	Objetivos	Herramientas
1. <b>Recolección y Clasificación de la Información relacionada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta bibliográfica relacionada al sector de la organización escogida y las plataformas estratégicas, planes de mercadeo y articulación de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el estado del arte de los modelos de plataformas estratégicas, a partir de la revisión bibliográfica de fuentes primarias y secundarias que permita seleccionar los factores para el desarrollo del diseño de la plataforma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Base de datos, artículos periodísticos</li> <li>• Entrevista</li> <li>• Libros</li> <li>• Documentos de la organización</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recolección de datos de la organización en cuestión, sobre sus principios corporativos o alguna planeación estratégica hecha anteriormente.</li> </ul>		
2. <b>Análisis y diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la situación actual de la organización.</li> <li>• Identificar los factores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la estructura de los procesos a través del análisis interno de la organización que permita la caracterización de estos mismos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales</li> <li>• Análisis DOFA.</li> <li>• Matrices MEFE, MEFI.</li> </ul>

<b>Etapa Metodológica</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Herramientas</b>
	<p>internos y externos de importancia para el desarrollo del estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Correlación y delimitación de los procesos actuales de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la organización y sus capacidades con respecto a su entorno, mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la matriz DOFA y sus complementos, para establecer el estado real de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Entrevista con las directivas de la organización</li> </ul>
<b>3. Diseño de la Plataforma Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Correlación de los factores internos y externos identificados anteriormente</li> <li>● Elaboración de las estrategias que surgen a partir del análisis realizado.</li> <li>● Formular los objetivos para el cumplimiento de las estrategias establecidas</li> <li>● Definir indicadores para evaluar la funcionalidad de los objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer las perspectivas estratégicas basados en los resultados obtenidos a través de grupos focales, con el fin de definir los objetivos estratégicos</li> <li>● Establecer un plan estratégico en el que se incluyan las estrategias de mercadeo, a través del resultado en el análisis situacional, que permita a la organización mejorar su posicionamiento en el sector y aumentar la demanda de sus productos.</li> <li>● Diseñar un cuadro de mando integral mediante Balance Scorecard que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Modelo de las cinco fuerzas de Porter</li> <li>● Análisis DOFA.</li> <li>● Matrices MEFE, MEFI.</li> <li>● Reuniones con las directivas de la organización</li> <li>● Balance Scorecard</li> </ul>



Etapa Metodológica	Actividad	Objetivos	Herramientas
4. Documentación y Cierre del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formular un plan de implementación para la aplicación de la plataforma estratégica.</li> <li>● Definir las conclusiones y recomendaciones de este estudio</li> <li>● Elaboración del documento final</li> <li>● Entrega del proyecto a la Universidad del Norte y a la organización en cuestión (UNIPAN)</li> </ul>	<p>permita el seguimiento y evaluación continua de los objetivos estratégicos propuestos para la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer un plan de implementación, definiendo las directrices y bases que permita la futura ejecución de la plataforma estratégica diseñada.</li> <li>● Finalización del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reunión con la tutora del proyecto</li> <li>● Reuniones con los directivos de la organización.</li> <li>● Informe final con normas APA</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración Propia

## **CAPÍTULO 2. MARCO DE REFERENCIA**

En este apartado se presentan los conceptos teóricos que se desarrollan a lo largo del trabajo. En una primera parte, se definen los conceptos claves más importantes. Posteriormente se plantean teorías referentes a la caracterización de procesos, direccionamiento estratégico y plan de mercadeo. Por último, con toda la información recolectada, se realiza una conclusión general donde se explicarán los modelos y metodologías aplicables en el desarrollo de este trabajo.

## **1. MARCO CONCEPTUAL**

Para el desarrollo de este proyecto se hace necesario profundizar en términos y conceptos básicos relacionados con el tema tratado. Por lo anterior, se presenta terminología relacionada con respecto a la planeación estratégica.

**Administración:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos seleccionados eficientemente.

**Amenazas:** Eventos o hechos en el entorno que inhiben, limitan y dificultan el desarrollo operativo de una organización.

**Área:** Departamento, división o sucursal definidos de una empresa donde se realizan labores específicas bajo supervisión para el desempeño de actividades y el logro de resultados específicos.

**Calidad:** Conjunto de características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario.

**Competitividad:** Capacidad de producir o servir con la calidad y excelencia necesarios para estar al nivel o superar lo que hacen los demás en el mismo campo, ofreciendo lo mejor, teniendo en cuenta los diversos factores.

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una empresa que inhiben y dificultan el funcionamiento de una empresa.

**Diagnóstico:** Es un análisis detallado de una organización que detecta problemas y oportunidades y así establecer sus necesidades prioritarias.

**Efectividad:** Capacidad para lograr los objetivos propuestos haciendo uso de los medios y el potencial personal con que se dispone.

**Eficacia:** Consecución de los objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas

**Estrategia:** Es un plan de acción para la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

**Factores competitivos:** Son todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los competidores.

**Fortaleza:** Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una organización.

**Gestión:** Administración y dirección de una empresa atendiendo a una serie de procedimientos y reglas que, mediante la coordinación y organización de los recursos disponibles, persigue cumplir los objetivos prefijados de la manera más eficaz posible

**Mercadeo:** Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía del productor al consumidor.

**Misión:** Es la formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de su empresa o área, es la definición del “negocio” en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Organización:** Conjunto de personas con fines comunes que con recursos producen bienes y servicios.

**Planeación:** Es la tarea de trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y de los métodos para hacerlo, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.

Plataforma estratégica: estructura conceptual sobre la cual se erige una organización. Está compuesta en esencia por: misión, visión, objetivos estratégicos, valores corporativos, políticas y códigos de ética.

Procesos: secuencia de acciones en orden específico que se llevan a cabo para lograr un fin u objetivo determinado.

Producto: Es un bien o servicio que se ofrece a la atención del mercado para su adquisición, uso o consumo, mediante procesos de intercambio y que es capaz de satisfacer las necesidades del cliente.

Productividad: Es la capacidad o grado de producción por unidad de trabajo. En términos de lenguaje común: Hacer lo mismo con menos esfuerzo. Cuando una fábrica produce una mercancía de la misma calidad con menos costos

Visión: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. No se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

## **2. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico que fundamenta esta investigación, proporcionará al lector una idea más clara acerca del direccionamiento estratégico. Dentro de este capítulo, se presentarán los conceptos básicos, los complementarios y específicos.

Las organizaciones actualmente necesitan del direccionamiento estratégico con el fin de mejorar su desempeño y aumentar su productividad, por lo anterior, es de gran importancia, comprender los conceptos y las metodologías que engloban el diseño de esta plataforma de tal forma que permita desarrollar el proceso de investigación en forma correcta y ordenada.

### **2.1. Plataforma estratégica**

Según Jervis (2011), el principal objetivo del direccionamiento estratégico es el de constituir los lineamientos o principios fundamentales de la organización, lo que compone la

plataforma estratégica de la misma. En ellos se establecen los aspectos fundamentales de la estrategia de la compañía.

Componentes de las plataformas estratégicas organizacionales:

**Tabla 3**

*Componentes de la Plataforma Estratégica*

Permanentes (Solo cambian al cabo de 10-20 años)	Semipermanentes (Pueden cambiar al cabo de 5-10 años)	Temporales Largo - Mediano Plazo (Pueden cambiar al largo o mediano plazo)	Temporales Corto plazo (Pueden cambiar en el mediano o corto plazo)
Misión	Visión	Temas Estratégicos	Planes estratégicos
Valores	Políticas		Objetivos
			Indicadores
			Acciones

*Fuente: Jervis. 2011, pág. 16*

Los anteriores componentes deben ser bien descritos y planeados teniendo en cuenta el entorno donde se encuentra la organización. Las plataformas estratégicas organizacionales deben centralizarse en los atributos y características de la organización, dentro de la planeación estratégica, su diseño debe estar precedido por la misión y visión dado que estos definen el camino de la empresa, su naturaleza y su razón de ser, permitiendo que los asociados y colaboradores reconozcan que se hace y hacia dónde quiere llegar ; es decir, ayuda a mantener claridad y equilibrio de propósito, porque proporciona un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar.

## **2.2. Direccionamiento estratégico**

La herramienta fundamental para el desarrollo de este proyecto es el direccionamiento estratégico, la cual tiene como concepto “la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo

plazo, que se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad". (Palacio, 2013)

Por tal motivo Camacho 2002, explica que se da un enfoque gerencial permitiendo a la alta dirección seleccionar un camino, a fin de estimular que todo el grupo de trabajo de la empresa realice las actividades necesarias en pro de la consecución de los objetivos establecidos.

Teniendo en cuenta el concepto anterior, esta herramienta funciona como guía para establecer las estrategias y los programas de trabajo en cada una de las secciones de la organización, teniendo como objetivo en común la integración de los equipos de trabajo en busca del crecimiento de la misma en pro de la consecución de las metas establecidas.

Por esta razón, se busca abarcar toda la metodología del direccionamiento estratégico, aunque con objetivos en diferentes niveles, se busca definir desde lo más básico como sus principios corporativos hasta lo más complejo como lo es su proyección estratégica de la siguiente manera:

**Misión:** Expresa el propósito de la organización que lo diferencia de otros negocios en cuanto a sus productos, el segmento del mercado y el talento humano para alcanzar sus objetivos establecidos. Lo fundamental es la comprensión clara del intercambio de los productos en el mercado por parte de los trabajadores y los clientes, principalmente los beneficios para cada uno de ellos.

**Visión:** Esta señala el rumbo hacia la dirección que quiere tomar la organización en un futuro, así como también sirve como guía para la formulación de la planificación estratégica. Esta visión debe ser consecuente con la misión y los objetivos establecidos de la empresa.

Basándonos en Serna (2006), el cual sugiere que después de definir los principios corporativos se debe realizar un diagnóstico empresarial, cuyo aporte es conocer la actualidad de la empresa, es decir, reconocer el entorno en el cual se encuentra, así como también el estado su estructura funcional interna.

Es importante la consecución y procesamiento de la información relacionada con el entorno de tal forma que se reconozca como se encuentra la organización en el mismo, lo cual conlleva a la utilización del modelo de las cinco fuerzas de Porter. Similarmente, se busca

detectar las oportunidades y amenazas con todas sus fortalezas y debilidades, en donde estos análisis se deben complementar con la matriz DOFA de la empresa, ya que ésta facilitará a la dirección establecer estrategias basadas en sus fortalezas, acciones para minimizar sus debilidades, y obtener el máximo aprovechamiento de sus oportunidades, junto con la disminución del nivel de riesgo de sus amenazas.

### **2.3. Planeación estratégica de mercadeo**

La planificación estratégica de mercadeo pertenece a un direccionamiento estratégico general de la organización, el cual se enfoca en alcanzar los objetivos de mercadeo que se definan. Según Prieto (2009) este proceso se realiza en tres acciones claves, como lo son: el análisis de la situación, éste define las oportunidades y las barreras en el mercado; la programación e implantación de los medios necesarios para sortear posibles amenazas y aprovechar las oportunidades; por último, el control estratégico sobre las decisiones tomadas.

Stanton (2004) considera la planeación estratégica de marketing como un proceso que deben estar presente los siguientes pasos: 1) realizar un análisis de la situación, 2) establecer objetivos de marketing, 3) determinar el posicionamiento y la ventaja diferencial, 4) elegir los mercados meta y medir la demanda de mercado, y 5) diseñar una mezcla estratégica de marketing. Es un procedimiento cuyo objetivo es despejar todas las alarmas que los empresarios tienen sobre el nivel de competitividad que sus organizaciones tienen, empezando por analizar detenidamente al comprador y el mercado de los productos que brinda la empresa, el entorno en el cual se despliega y las otras variables macro que puedan perturbar el comportamiento normal de sus actividades comerciales.

Kotler (2006) define plan de marketing como la principal herramienta para administrar y coordinar los esfuerzos de marketing, y el cual opera a dos niveles: estratégico y táctico. El plan de marketing estratégico establece los mercados objetivo y las propuestas de valor que se van a presentar, basados en el análisis de oportunidades de mercado. El plan de marketing táctico define las acciones de marketing concretas que se van a aplicar, incluyendo características del producto, promoción, merchandising, canales de distribución y servicios.



Por su parte, Hoyos (2015), plantea que para llevar a cabo un plan de mercadeo, se deben considerar los siguientes procesos: el análisis de la situación; establecimiento de los objetivos de mercadeo; y la formulación de la estrategia, la cual incluye: estrategia corporativa

### 2.3.1. Mezcla de mercadeo

En el contexto del mercadeo, la palabra “mezcla” ha sugerido la combinación de varios componentes, los cuales deben estar presentes en determinada proporción para que su efecto sea óptimo. Como se trata de mercadeo, los componentes o elementos son actividades o variables de mercadeo.

La mezcla de mercadeo está compuesta por un producto, ya sea un bien o servicio que se va a ofrecer, el precio que se le va a dar a este, en dónde se va a distribuir y qué tipo de promoción se va a establecer para atraer la atención de los clientes para que adquieran el producto. Estas variables son conocidas como las 4 P del mercadeo. A continuación, se explican cada una de ellas.

#### Ilustración 5

*Mezcla de mercadeo 4Ps*



*Fuente: Villacampa, 2021.*

## **A. Producto**

El producto es el principal protagonista de cualquier plan de marketing y todas las acciones que tomemos deben girar en torno a él.

Un producto no tiene por qué ser algo puramente físico o tangible, sino que también puede ser un servicio. El producto es el encargado de satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores.

Según Kotler (1996), un producto es “todo aquello que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que además puede satisfacer un deseo o necesidad; abarca objetos físicos, servicios, personas, sitios, organizaciones e ideas”.

### **❖ Ciclo de vida de un producto**

Cuando se habla de un producto dentro de una estrategia de marketing es necesario identificar en qué fase del ciclo de vida se encuentra. Ya que, no es lo mismo desarrollar una estrategia para un producto que lleva tiempo en el mercado que para uno nuevo.

De esta manera, estas son las fases del ciclo de vida de un producto:

- ✓ **Introducción o lanzamiento:** Es la fase crítica y puede determinar el éxito o no del mismo, es decir, es una fase de riesgo e incertidumbre.
- ✓ **Crecimiento:** El producto se posiciona en un segmento determinado del mercado y empieza a ser adquirido por los consumidores. En esta etapa aumentan las ventas y los beneficios asociados al mismo.
- ✓ **Madurez:** El producto ha alcanzado el pico máximo en el mercado. El producto sigue en el mercado y se sigue vendiendo, pero no igual que en la etapa anterior. La competencia y la existencia de nuevos productos sustitutivos hace que una empresa tenga que buscar una forma de diferenciarse y encontrar un hueco en el mercado.
- ✓ **Declive:** Es la etapa menos deseada por ninguna empresa. Es aquí cuando las ventas de determinado producto empiezan a descender debido a las alternativas que ofrecen los competidores o simplemente debido a cambios en los hábitos de consumo de la población (Acibeiro, 2022).

## **B. Precio**

El precio es el valor monetario del producto o servicio, es decir, la cantidad a pagar cuando se desea adquirir. Por lo tanto, se convierte en uno de los elementos más poderosos a la hora de tomar una decisión de compra.

Según Schewe (1986), precio “es lo que los consumidores pagan por un producto o un servicio. La clave para determinar el precio de un producto se basa en entender el valor que los consumidores perciben en él”.

Fijar el precio de un producto no es una tarea para nada fácil. Para ello es necesario realizar estudios de mercado para tener claro cuánto están dispuestos a pagar los consumidores, qué precio ofrece la competencia o qué margen de beneficios obtiene la empresa con cada venta en relación con el coste económico de producción y comunicación de los productos.

Al momento de fijar el precio se debe tener en cuenta la fase del ciclo de vida en la que se encuentra el producto. En la fase de introducción o lanzamiento el precio suele ser inferior al de crecimiento. Debido a que en esta etapa la oferta es mayor a la demanda, en cambio cuando empieza a haber gente más interesada por un determinado producto o servicio el precio tiende a subir hasta alcanzar el grado de madurez (Acibeiro, 2022).

## **C. Plaza**

En términos generales, es el proceso mediante el cual el servicio o producto llega hasta el cliente, es decir, cómo se distribuye o cuáles van a ser los puntos de venta.

Según Stanton, “un canal de distribución de un producto es la ruta que toma la propiedad del producto según avanza de un productor al consumidor final o usuario industrial. Incluye también a los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad”. (1996: 356).

La plaza suele ser tan importante en la actualidad que, incluso, un producto puede tener todas las características para considerarse de calidad y, además, contar con unas excelentes campañas publicitarias y promocionales, los cuales se verían debilitadas si el canal de distribución no es el ideal.

En algunos casos, las empresas fabricantes necesitan de intermediarios para poder llevar sus productos terminados al mercado. Esto se fundamenta en razones de capacidad operativa y financiera, así como en la necesidad de lograr mayor eficiencia, ya que los intermediarios cuentan con contactos, experiencia y una estructura comercial y operativa, realmente sólidas.

De esta forma, a través de intermediarios se establece una ruta de distribución desde el fabricante hasta el comprador final. Lo anterior supone que el producto pasa de un intermediario a otro sin sufrir ninguna modificación, pues en caso de realizarse algún cambio en el artículo, este se convertirá en un nuevo producto.

#### **D. Promoción**

La promoción es la forma que utiliza la empresa para que sus productos sean conocidos por el mercado al cual quiere dirigirse; es decir, constituye el canal de comunicación entre el productor y el consumidor

De acuerdo a diversos autores como Guiltinan (1992), Taylor y Shaw (1973) describen la promoción como la comunicación que asegura el entendimiento entre dos personas con el fin de provocar una acción favorable de compra y para lograr confianza permanente o cuando menos duradera en la compañía y los productos o servicios que proporciona.

De acuerdo con Kotler, la promoción es un mensaje que se envía entre emisor y receptor, el cual debe ser lo más simple e interesante para el receptor, ya que busca el conocimiento de algún beneficio que la empresa o emisor desea ofrecerle al cliente o receptor. Este beneficio busca incentivar al cliente a adquirir un producto determinado. En el mercado de consumo masivo, la promoción de los productos es utilizada muy frecuentemente de una forma estrategia para incentivar el tráfico a los puntos de venta, para incrementar el uso, etc. Entre tanto, en mercados con carácter industrial, cuyos productos son de gran durabilidad, las promociones son utilizadas pasivamente.

#### **2.4. Misión y Visión**

La misión muestra el porqué de la existencia de la empresa y el qué debe hacer. Es el propósito permanente de la organización y etiqueta la dirección a seguir en lo relacionado con las

necesidades a satisfacer, la tecnología, los clientes y los valores estratégicos que servirán de orientación para el accionar de la empresa.

La formulación de un propósito duradero es lo que diferencia a una empresa de otras parecidas.

Una Visión estratégica presenta las aspiraciones de la administración para con la empresa, entregando una perspectiva de “en que negocios deseamos estar, hacia dónde nos dirigimos y la clase de compañía que estamos tratando de crear”. Explica en forma minuciosa un rumbo y describe el punto final. “¿Hacia dónde nos dirigimos desde aquí, en cuáles necesidades del cliente y segmentos del comprador necesitamos concentrarnos y cuál debe ser la estructura de negocios de la Compañía en los próximos años?”, corresponde al pensamiento e iniciativa estratégica de quien dirige la empresa y responde a los cambios del entorno (Borrero, 2011).

## **2.5. Caracterización de procesos**

Una excelente manera de planificar los procesos y de ahí en adelante su gerenciamiento, es mediante la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Al caracterizar el proceso, el líder, clientes, proveedores y el personal que participa de la realización de las actividades, adquieren una visión integral, entienden para qué sirve lo que individualmente hace cada uno, por lo tanto, fortalece el trabajo en equipo y la comunicación. Esto favorece de manera contundente la calidad de los productos y servicios.

La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto, es la base misma para gerenciarlo

A continuación, se presenta una serie de metodologías las cuales fueron la base principal para el desarrollo de esta investigación, y una guía para la toma de decisiones con respecto a que elementos utilizar.

### **➤ Diagrama SIPOC**

Esta metodología ayuda a identificar fácilmente los principales elementos del proceso: las entradas y sus proveedores; las salidas y sus usuarios o clientes; los subprocessos o etapas; las interrelaciones o conexiones con otros procesos. Proveedor, Entradas, Proceso, Salidas, Usuario (cliente).

De manera resumidos los pasos a realizar para elaborar un Diagrama SIPOC según la guía para la optimización, estandarización y mejora continua de procesos (2016) son:

- Identificar los procesos de gestión.
- Establecer las entradas del proceso, los recursos necesarios.
- Establecer los proveedores de estas entradas al proceso.
- Definir las salidas del proceso.
- Establecer quién es el cliente de cada una de las salidas obtenidas.
- El Diagrama de SIPOC es una herramienta que se emplea tanto en el ámbito de 6Sigma como en la gestión por procesos en general.

#### ➤ **Modelo SWAN**

Es un modelo de enfoque por estandarización de objetivos (reducción de variedad, calidad y rendimiento, medición, conocimiento codificado, compatibilidad, salud, seguridad y ambiental).

Para comprender cuáles son los mecanismos de transformación en los que la normalización produce los efectos observados a nivel macroeconómico, se presenta el modelo de Caja Negra (Thomas, 2010). Este modelo, desarrollado sobre la base del conocimiento teórico y empírico del autor, tiene como objetivo explicar por qué las reglas favorecen u obstaculizan ciertos efectos económicos.

El modelo propuesto tiene dos grupos de variables, aquí denominadas variables de impacto intermedias y finales.

Dependiendo del propósito de la norma y del entorno empresarial en el que se está utilizando, estas variables asumen diferentes conexiones entre sí, lo que puede resultar en efectos diferentes. El objetivo estándar y las características del entorno empresarial definen cómo ocurrirán estas conexiones y cuáles serán los efectos que se generarán.

Mediante una descripción general de los efectos económicos de la estandarización, es posible ver la representación de los efectos en un formato de mapa, que indica los objetivos de la estandarización, las variables de impacto intermedias y finales, y las posibles conexiones entre

ellas. El mapa se divide en tres partes: 1) Objetivos de estandarización, 2) Impactos económicos intermedios, y 3) Impactos económicos finales (Giovanetti y Cleto, 2018).

#### **2.4. Análisis PESTEL**

El análisis Pestel es una de las herramientas para el proceso de direccionamiento estratégico que permite analizar los entornos de una organización. Esta herramienta se basa en el estudio de la influencia del entorno sobre las decisiones estratégicas de las empresas (Maeztu y Fernández, 1999).

La palabra Pestel representa un factor del entorno en cada una de sus letras: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Entorno político: son todos los aspectos gubernamentales que incurren en forma directa en la empresa. En este aspecto, se abarcan las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, las regulaciones sobre empleo, el fomento del comercio exterior, la estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados comerciales internacionales y la presencia de conflictos internos o con otros países, actuales o futuros.

Entorno económico: Dentro de este entorno hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del Producto Interno Bruto (PIB), las tasas de interés, la variación de la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben analizar los escenarios económicos actuales y futuros y las políticas económicas (Martin, 2017).

Entorno social: Dentro de este entorno se incluyen asuntos como la cultura, la religión, las creencias compartidas, las clases sociales y los papeles asignados en función del género, la evolución demográfica, la movilidad social y los cambios en el estilo de vida.

Entorno tecnológico: Hay que analizar la inversión pública y privada en investigación y la promoción del desarrollo tecnológico, la trascendencia de la tecnología, el grado de obsolescencia, el nivel de cobertura y la brecha digital, igual que las preferencias en el uso de las nuevas tecnologías. El alcance de una empresa y sus posibilidades de integración en el entorno, son determinadas en gran medida por las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de internet y el nivel de cobertura de ciertos servicios.

Entorno ecológico: Contiene los elementos que guardan relación en forma directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medio ambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación local y mundial, y la probabilidad de ocurrencia de desastres naturales como incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, toda la legislación que normaliza la actividad de las empresas en este aspecto, principalmente si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o con materias primas.

Entorno legal: En este entorno se hace necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha de la organización. Los factores analizados en esta etapa requieren gran cantidad de información, la cual tiende a ser dinámica y por lo que se debe priorizar en función de prever por qué y cómo éstos factores podrían afectar al presente o el futuro de la empresa (Guevara, Pérez y Quint, 2014).

## **2.5. Cinco fuerzas de Porter**

Este modelo fue propuesto por Michael Porter (1979), esta herramienta perfila un esquema simple y práctico para poder formular un análisis de cada sector industrial. A partir del mismo la organización puede determinar su posición actual para seleccionar las estrategias a seguir.

Porter plantea que la estrategia competitiva debe ser el resultado de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está cambiando. En cualquier tipo de sector, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas:

1. La amenaza de nuevos entrantes
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre los competidores existentes



## Ilustración 6

Diagrama de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Michael Porter (1979).

### 2.4.1 Amenaza de nuevos entrantes

Las empresas nuevas que entran a un sector introducen nuevas capacidades y el deseo de participar del mercado, ejerciendo presión sobre los precios, costos y para competir. Porter (2008) asegura que los nuevos competidores apalancan capacidades existentes y flujos de caja para enfrentar la competencia, específicamente cuando se diversifican en otros mercados.

La amenaza de las nuevas empresas en una industria “depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene la baja rentabilidad.” (Porter, 2008, p.61)

Las barreras de entrada son todas aquellas fuerzas que crean una dificultad para el ingreso de nuevos competidores a un sector. Las principales fuentes de estas barreras son:

1. Economías de escala por el lado de la oferta, se encuentran en las actividades de la cadena de valor y su importancia depende del sector. Estas aparecen cuando las organizaciones producen a volumen, gozando de costos bajos por unidad, ya que distribuyen los costos fijos

entre más unidades, el uso de tecnología eficaz y la exigencia de mejores condiciones de los proveedores.

2. Beneficios de escala por el lado de la demanda, cuando las compañías actuales reducen el precio para aumentar su alcance de mercado limitando el deseo de competencia de las nuevas empresas.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor, donde los compradores deben asumir costos fijos, que surgen porque cuando se cambia de proveedor se cambian las especificaciones del producto; luego se tiene que capacitar a los empleados sobre cómo usar un nuevo producto, modificando los procesos de información. En este contexto, mientras más altos son los costos por cambiar de proveedor es más difícil adquirir clientes para la nueva empresa.

4. Requisitos de capital, corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros.

5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, que consiste en ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus rivales potenciales.

6. Acceso desigual a los canales de distribución, en este contexto, mientras más limitados son los canales de distribución y mientras sean más usados por los competidores, más difícil será entrar en un sector. Por lo tanto, la nueva empresa debe asegurar la distribución de su producto o servicio utilizando estrategias de ventas.

7. Políticas gubernamentales restrictivas, que pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector, como también extender o limitar otras barreras de entrada.

#### **2.4.2 El poder de negociación de los proveedores**

Con relación al Poder de los Proveedores, Porter (2008) dice que los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor mediante el cobro de precios altos, limitando la calidad, los servicios o trasladando los costos a los demás actores del sector. Así los proveedores

fuertes son capaces de despojar rentabilidad de un sector que es incapaz de remitir los costos a los precios. De esta forma los monopolios quitan rentabilidad en una industria determinada.

Porter (2008) señala que un grupo de proveedores es poderoso por las siguientes circunstancias:

1. Está más concentrado que el sector al cual le vende.
2. Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos; los proveedores que abastecen a muchos sectores no dudan en extraer el máximo de utilidades de cada uno.
3. Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor; además, es difícil cambiar de proveedor si las empresas hacen inversiones en equipo especializado o en aprender cómo operar el equipo de un proveedor. Cuando sus costos son altos, a los miembros del sector les es difícil que los proveedores se enfrenten entre sí.
4. Los proveedores brindan productos diferenciados o patentados tienen más poder sobre sus clientes en conjunto.
5. No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor. Hay algunas organizaciones de servicios que ejercen poder como proveedores, debido a que no existe una mejor alternativa en la prestación del servicio.
6. El grupo proveedor puede amenazar con integrarse al sector en forma más avanzada, de tal manera que, si los participantes del sector generan muchas ganancias con relación a los proveedores, motivará a los proveedores que se unan al mercado (Porter, 2008, p.64).

### **2.4.3 El poder de negociación de los compradores**

En lo relacionado al Poder de los Compradores, los clientes poderosos tienen aptitud para capturar más valor, si obligan a que los precios bajen, exigen calidad total o mejores servicios, lo que hace que los costos aumentan, haciendo que los miembros de la industria compitan en detrimento de la rentabilidad del sector. En este sentido, para Porter (2008) los compradores son fuertes si tienen poder de negociación con relación a los participantes del sector, si son sensibles a los precios, y usan el poder para presionar la reducción de precios.

Existen diferentes grupos de compradores o clientes con variado poder de negociación. En consecuencia, un grupo de clientes es poderoso en el proceso de negociación cuando:

1. Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor. Los compradores a grandes volúmenes son poderosos en sectores con altos costos fijos, como telecomunicaciones, extracción de petróleo y productos químicos a granel, aumentando la presión sobre los rivales para sostener la capacidad sobre descuentos.

2. Los productos del sector son estandarizados, es decir, no hay diferenciación. Si los compradores desean adquirir un producto equivalente, harán que los proveedores compitan.

3. Los clientes o compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.

4. Los compradores pueden amenazar con integrarse hacia atrás en el sector y fabricar sus productos por sí mismos, si los proveedores generan altas utilidades (Porter, 2008, p.64).

De la misma forma, un grupo de clientes o compradores es sensible al precio cuando:

1. El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones; en este sentido los compradores comparan precios y negocian agresivamente. Por el contrario, cuando el producto vendido equivale a una fracción del costo, éstos son menos sensibles a los precios en general.

2. Cuando el grupo de clientes o compradores obtiene utilidades bajas o carece de efectivo, está presionando para disminuir sus costos de adquisición. En caso contrario, los clientes que generan elevadas utilidades son menos sensibles a los precios, si el producto no representa un alto porcentaje de sus costos.

3. La calidad de los productos o servicios de los compradores no es muy afectada por los productos de la industria, donde la calidad se ve muy afectada cuando los compradores son menos sensibles a los precios.

#### **2.4.4 La amenaza de productos o servicios sustitutos**

Según Porter (2008) “los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar un techo a los precios de ventas. Si un sector no se

distancia de los sustitutos mediante el desempeño de sus productos, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, potencial de crecimiento. Los productos o servicios sustitutivos que requieren especial atención son aquellos que cumplen con las siguientes condiciones” (p. 65):

a. Están sujetos a tendencias que mejoran su relación precio-desempeño con el producto o servicio del sector.

b. El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo disponibilidad de Sustitutos Cercanos: Según Porter (2008) “la existencia actual o previsible de productos sustitutivos en mayor o menor número condiciona al desarrollo del sector” (p. 65).

c. Costos de cambio de usuario: En este contexto se relacionan con los costos en que incurre el comprador del producto por cambiar del uso o consumo del producto estudiado por un sustituto. Propensión Compradores a Sustituir: Tendencia o propensión que existe en los compradores del producto en estudio a reemplazarlo por un sustituto.

#### **2.4.5 La rivalidad entre los competidores existentes**

Por último, haciendo referencia a la Rivalidad entre Competidores Existentes, se adoptan “muchas formas familiares incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector (Porter, 2008, p.66). El nivel en el que la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende principalmente de la tensión en la que las empresas compiten, y de la base sobre la cual compiten. Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores

**Concentración:** Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos.

**Diversidad de competidores:** Diferencia en cuanto a sus objetivos, costos y estrategias de las empresas. Anteriormente, las empresas que competían dentro de un mercado con características similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar.

Condiciones de los costos: Si los costos fijos son elevados con respecto al valor de los productos o servicios, las empresas tendrán que mantener altas cifras en sus precios de venta. Una buena capacidad en estos costos obliga a bajar los precios. Dependerá de la estructura de costos de una empresa hasta dónde puede llegar la bajada de precios. Como regla general, la compañía ha de cubrir siempre sus costos fijos y variables.

Diferenciación del producto: Son aquellas características que hacen diferente a los productos, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su aplicación. Esto se debe por características propias de la presentación, del servicio, del diseño, entre otras.

Costos de cambio: Ocurre cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos esto hace que se fomente la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales: La competencia aumenta cuando grandes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Barreras de salida: La rivalidad será alta sí los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria.

## **2.6. Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) sintetiza y evalúa las oportunidades y amenazas. Al elaborar esta matriz es necesario usar una ponderación intuitiva que conlleve a perfeccionar este instrumento. La MEFE evalúa y resume toda la información económica, ambiental, jurídica, política, social, legal, demográfica, global y competitiva. (Zapata y Rodríguez, 2011).

En esta matriz se establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas del entorno y se elabora mediante el siguiente procedimiento:

- a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor,

soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0.

- c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (Talancón, 2007).

De acuerdo con la información que se establezca en esta matriz se vuelve de gran relevancia para analizar cuidadosamente todas las variables y definir las posibles rutas que debería seguir la empresa para disminuir las amenazas que hay en el entorno y aprovechar las oportunidades que se les presenten.

## **2.7. Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)**

La matriz MEFI o matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta que agrupa y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes en todas las áreas funcionales de la organización.

La evaluación de las capacidades y las deficiencias de recursos de una organización sirve para la formulación de estrategias, ofreciendo los cimientos para poder llegar a reconocer y valorar sus interrelaciones. (Prieto, 2009; Serna, 2014).

El procedimiento para la elaboración de la matriz MEFI consiste en cinco pasos, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0.
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Talancón, 2007)

De acuerdo con la información que se agrupa en la matriz MEFI, se puede llegar a saber el tipo de organización que se posee, la distribución de actividades a su interior y el tipo de conducción con que se administra el recurso para la obtención de sus objetivos.

Igualmente, nos permite ejecutar una revisión exhaustiva de cada variable interna y poder establecer todas las acciones que le conviene seguir a la organización con el objeto de beneficiarse de sus fortalezas actuales y dejar atrás las debilidades que están frenando su avance.

## **2.8. Análisis DOFA**

Chapman (2004) define el método DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) como una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, conocidos también como factores internos y externos

Los factores internos son aquellos que la organización puede controlar y pueden ser vistos como puntos fuertes o débiles dependiendo del impacto a los objetivos de la empresa. “Estas actividades tienen que ver con la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, I&D, sistemas computarizados de información de un negocio, áreas que específicamente dan origen a fuerzas y debilidades” (David, 1997, p.10). Dentro de estos factores encontramos:

Fortalezas: “Las fortalezas son los elementos reales que los miembros de la organización consideran que tienen y que se establecen en recursos necesarios y efectivos para obtener los



objetivos de la organización” (David, 1988, p.19). Para Serna (2003) “las considera como las actividades y los atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución. Las fortalezas son componentes de índole interno que facilitan efectivamente la acción de la organización, se encuentran inmersas en el diseño, en las rutinas organizacionales y en el manejo de los recursos” (p. 34).

**Debilidades:** Las debilidades en la organización son aquellas que las coloca en desventaja con otras empresas, ya sea por desempeño, o alguna carencia de la misma organización. Thompson (2004) las define como “Las deficiencias en las habilidades o pericia que sean competitivamente importantes o en capital intelectual de uno u otro tipo; Una carencia de activos físicos, humanos organizacionales o intangibles; Capacidades competitivas ausentes o débiles en áreas claves”.

Para Serna (2003) “las debilidades son las actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades generalmente están relacionadas con la insuficiencia en el desempeño de la gestión y en la incapacidad de determinar el volumen o la calidad de los recursos que requiere la organización para ser competitiva” (p. 114)

Así como los factores internos son aquellos que la organización, los factores externos son todo lo contrario estos pueden incluir hechos y tendencias macroeconómicas, cambios tecnológicos, legislación, hechos y tendencias socioculturales, así como los cambios en el mercado o la posición competitiva. “Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera y la podrían beneficiar o perjudicar significativamente en el futuro” (David, 1997). La tipificación de las oportunidades y amenazas son bastante útil, sobre todo en lo referente a decisiones de estrategia del futuro, y se pueden definir como:

**Oportunidades:** Las oportunidades son sucesos, hechos o propósitos alrededor de una organización que podrían proporcionar o favorecer el crecimiento de la misma, siempre y cuando se exploten en forma acertada y conveniente. David (1988) considera las oportunidades como aquellos elementos que los colaboradores perciben que pueden aprovechar para hacer posible el logro de los objetivos. Así como a los hechos que podrían beneficiar de forma significativa a la organización en un futuro.

Por su parte Johnson (2006) complementa esta definición “la identificación de oportunidades por parte de los directivos como una forma de lograr una ventaja competitiva. El escenario que puede llevar a conseguir tal fin, parte de la búsqueda de oportunidades en las industrias de los sustitutos, en otros grupos o espacios estratégicos, en la cadena de compradores, en los productos y servicios complementarios, en nuevos segmentos de mercado, y a lo largo del tiempo”.

Amenazas: Este hace referencia a eventos y particularidades, que suceden en el macroentorno e impiden o desfavorecen el cumplimiento de los objetivos de la organización. Complementando esta definición David (1997) “Se refiere a los factores ambientales externos que los miembros de la empresa sienten que les puede afectar negativamente, consiste en las tendencias y hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de la organización”

Thompson (2004) Asegura que la administración es la responsable de identificar estas amenazas con el fin de buscar el futuro bienestar de la empresa y definir los planes de acción que pueden emprender para disminuir el impacto que ésta genera.

Para complementar el análisis de la matriz DOFA, una herramienta eficaz para estos son las matrices de Evaluación de Factores Externos (MEFE) y la matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), ya que por medio de estas se tiene un análisis más completo de los factores internos y externos, debido a que estos no solo identifican los factores, sino que también los cuantifica para poder analizarlos desde una mejor perspectiva.

Teniendo en cuenta lo anterior tenemos que la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), se identifica y se valoran las oportunidades y las amenazas por medio de análisis externo de la organización. Por su parte la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), lista las debilidades y fortalezas de la organización y se le asigna un valor a cada elemento identificado en este análisis interno. Con los resultados obtenidos en estas matrices, se procede a la elaboración de la Matriz de Perfil competitivo (MPC), en este se identifican los factores clave de éxito y también se les asigna un valor para su cuantificación, comparando estos valores con los de la competencia en el sector.

Por último, luego de llevar a cabo e implementarlo en el análisis DOFA, se procede a la determinación de la estrategia, ya que es en esta etapa del proceso donde se tienen claramente identificado todas las opciones para seleccionar la más idónea y conveniente para la organización, de acuerdo con su situación actual.

## **2.9. La Estrategia**

Para Ansoff (1998) el resultado del enfoque DOFA es una decisión sobre qué oportunidades buscar, qué amenazas enfrentar y qué debilidades en la organización corregir. A partir de decisiones estratégicas investigadas y calculadas de anteriormente, las estrategias serán útiles en todos los aspectos que sigue la organización para lograr sus objetivos establecidos.

Con el objeto de determinar las cuatro posibles estrategias, Brunet y Belzunegui (2000) nos señala que se deben desarrollar todas las relaciones entre amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, las cuales se presentan a continuación:

Estrategia FO: Estas estrategias usan todas las fortalezas internas que tiene la empresa ya sea por su capacidad, habilidad, recurso o cualquier actividad que la organización considere que son su fuerte, estas fortalezas se complementa con las oportunidades que se encuentran en el entorno y de la cual se puede sacar el máximo provecho.

Brunet y Belzunegui (2000) plantea que son estrategias netamente ofensivas y son diseñadas con el fin de utilizar al máximo las fortalezas de la empresa a fin de alcanzar y maximizar las oportunidades que el entorno ofrece.

Empleando los puntos más pujantes e importantes de la organización, se puede sacar el máximo provecho a las oportunidades, de tal forma que esta estrategia se califica con una prioridad alta y con ella, se obtiene consolidar los puntos débiles de las otras áreas.

Estrategia DO: Estas son consideradas como estrategias adaptativas, ya que se enfocan en reducir las debilidades y optimizar las oportunidades. Ansoff (1998) propone no valorar las oportunidades existentes si estas requieren que se usen las capacidades débiles de la organización. En tal sentido como mencionan Koontz y Weihrich (1998) frecuentemente se evidencian oportunidades externas claves, pero las debilidades que tiene la empresa le impiden aprovecharlas.

Estrategia FA: Esta estrategia, la defensiva, se fundamenta en que se debe emplear las fortalezas de la organización con el fin de neutralizar las amenazas de su entorno. Su objetivo es perfeccionar las fortalezas y minimizar las amenazas que el entorno le muestra.

Esto coincide con el planteamiento de David (1997) que afirma que las fuerzas de la empresa deben ser aprovechadas para disminuir o evitar las amenazas externas. Igualmente, se emplean para enfrentar todos los impactos que ocasionen los hechos o eventos que se detecten en el entorno, basándose de sus fortalezas.

Estrategia DA: Denominada la estrategia de supervivencia, dado que busca reducir tanto las debilidades internas, como las amenazas detectadas en su entorno. Otros la consideran las más traumáticas, como Brunet al igual que Koontz & Weihrich, mientras que otros las catalogan como las más tácticas y defensivas, dado que buscan disminuir las debilidades al interior de la organización y eludir las amenazas del entorno.

Esta estrategia, manifiesta todas las condiciones de detrimento de la organización ocasionadas por desafiar las amenazas externas y debilidades internas. En verdad, de acuerdo con David, cualquier organización bajo estas condiciones tendría que batallar por estrategias de supervivencia

### **2.9.1. Desarrollo De La Estrategia**

Andrew (1985) plantea “La estimación de las oportunidad y riesgo actual y futuro en el entorno de la empresa; La valoración de la combinación única de los recursos y /o competencias corporativas presentes o potenciales; La determinación de las preferencias personales y organizativas no económicas que hay que satisfacer y La identificación y aceptación de las responsabilidades sociales de la empresa”. En definitiva, el objetivo de la estrategia es preparar a la organización para que se adapte o enfrente las situaciones predecibles en un futuro entorno. Por lo tanto, se consideran aspectos importantes al momento de desarrollar e implementar las estrategias definidas.

## **3. ESTUDIOS DE REFERENCIA**

Primero y Quintero (2012) quienes desarrollaron su trabajo de grado para optar por el título de maestría en administración “Plan De Direccionamiento Estratégico Para Una Empresa

Productora De Llantas S.A 2013-2016” buscaban redefinir el direccionamiento estratégico de esta organización debido a la fuerte competencia en el sector, también por una indiscriminada entrada de productos chinos a un menor costo que le restaban margen al sector de las llantas en Colombia. Como primera medida realizaron un análisis a la empresa, comenzando por el análisis del entorno, el estructural del sector, interno y externo de los cuales se apoyaron de diferentes matrices, entre estas el DOFA, las cinco fuerzas de Porter, matrices MEFE y MEFI. Todo esto les permitió elaborar la misión, visión, valores de la organización, un tablero de mando y un plan de acción, este último basado en el “Balance Scorcard”

Con toda la metodología aplicada, se logró realizar un mapa estratégico buscando entre varios objetivos, reducir costos, fortalecer el servicio, ofrecer precios competitivos, incrementar ingresos por medio de las ventas. Las perspectivas del plan se organizaron de una forma en que los objetivos, los indicadores, y sus metas se evaluarán constantemente en el periodo definido para una de ellas, de esta forma lograr su respectivo seguimiento. En definitiva, estos autores concluyeron que existen oportunidades de mejora en los diferentes procesos de la empresa que le permitirían elevar su competitividad y optimizar su flexibilidad para asimilar los cambios que se presentan en su entorno.

De igual forma Arciniegas y López (2021) realizaron su trabajo sobre “Direccionamiento Estratégico Para El Crecimiento Organizacional De La Empresa Panadería YUNA” para la obtención del título de administrador de empresas. Donde buscaban determinar el direccionamiento estratégico para el crecimiento organizacional de esta organización. Debido a que esta empresa no contaba con la adecuada estrategia para su crecimiento, una deficiente gestión y la poca aplicación de planes de acción.

Para lograr esto, procedieron a identificar sus falencias externas e internas, por medio de la matriz DOFA de esta forma conocieron sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, además plantearon una misión, una visión, unos valores y objetivos estratégicos acorde a la necesidad de la empresa para que su crecimiento se hiciera de manera adecuada. En este trabajo también se enfocaron en la implementación del Balance Scorcard para aplicar a estas cuatro perspectivas, los cuales son: Financiera, cliente, procesos internos, crecimiento y aprendizaje. En conclusión, estos autores definen este direccionamiento el apropiado para esta organización ya

que les permite la toma de decisiones a corto plazo y proponen un control para cada uno de estos objetivos gracias al Balance Scorecard.

Por otra parte, hay autores que demuestran que el uso de un direccionamiento estratégico es necesario en cualquier tipo de negocio, como lo evidencian Alcalá y Quiroz (2013) quienes para su título de maestría en Ingeniería administrativa nombraron su trabajo de grado “Proceso De Direccionamiento Estratégico A Una Organización Eclesiástica – Iglesia Cristiana Casa Del Rey En La Ciudad De Barranquilla.” Estos autores buscaban formular la ruta estratégica, a partir de un análisis desde años anteriores, con el fin de mejorar la imagen corporativa, los procesos operativos, administrativos que permitan el auto sostenimiento de esta organización.

Este trabajo se realizó por medio de un análisis prospectivo y planeación estratégica basado en Michael Godet. Comenzaron con un análisis DOFA, el cual usaron para seleccionar las variables que entraron al método MICMAC, esta metodología interviene los procesos claves y en la gestión de la organización. Luego con estas variables aplicaron el método MACTOR donde hallaron los actores que influyen en mencionadas variables, para analizarlas a través del programa SMIC Prob\_Expert, gracias a este software obtuvieron eventos y posibles escenarios que podrían ocurrir según la ruta estratégica que aplicarían a la iglesia. Para complementar todo este trabajo lo llevaron al software “MULTIPOL”, donde se mostró las acciones que llevaron a cabo para llegar a cada uno de los escenarios que encontraron anteriormente.

Después de todo este procedimiento aplicado, los autores escogieron el escenario ideal para la elaboración del plan estratégico de la iglesia, en el que se definieron las acciones a seguir para la consecución de los objetivos. Cabe aclarar que usaron esta metodología por el tipo de organización al cual se le hacía la planeación estratégica, además que contaban con información de años anteriores para poder organizarla en cada uno de los programas que usaron.

Reyes y Silva (2019) también realizaron un direccionamiento estratégico a un tipo de negocio enfocado al servicio, en su trabajo titulado “Desarrollo De La Planeación Estratégica De Mercadeo De La Clínica De Ortopedia Y Traumatología Clinitrauma IPS”. Este trabajo se desarrolló debido a que los directivos de la empresa expresaron que la clínica no tenía un posicionamiento en el mercado en que se desarrollaron a nivel regional ya que ésta sólo era reconocida en el municipio, por lo tanto, se enfocaron en desarrollar la planeación estratégica de

mercadeo a esta IPS, con el fin de incrementar su participación en el mercado y determinar nuevas oportunidades para su negocio.

Para este objetivo se tomó como referente el modelo de planeación estratégica planteado por David (2003), que se adaptó a las necesidades de este trabajo. Principalmente desarrollaron el diagnóstico de la empresa a partir de un análisis DOFA, que gracias al complemento con las matrices MEFE, MEFI y pestel determinó los ejes centrales que la organización debía trabajar, los cuales eran posicionamiento de marca, alianzas estratégicas, promoción de servicios y la diferenciación. Todos estos ejes se plantearon como objetivos a desarrollar de la organización y funcionaron como guía para el desarrollo de su planeación estratégica, que en este caso se enfocaron en estrategias de mercados, debido a que eran las más débiles de esta IPS.

#### **4. CONCLUSIONES CON RESPECTO AL REFERENTE**

En busca conocer y delimitar los procesos de esta organización se hará uso de la metodología SIPOC, ya que, por medio de esta se establece claramente los procesos de gestión, entradas, proveedores, salidas y cliente final para cada actividad que se detallan en cada uno de ellos.

De acuerdo con autores enfocados a la Plataforma estratégica como Serna y Porter, para un diseño eficiente se debe tener en cuenta el entorno de la organización, el cual permitirá conocer el mercado y los clientes objetivos de la empresa, esto conlleva necesariamente a la utilización de herramientas que indiquen estos factores, donde la más apropiada es la denominada como “las cinco fuerzas de Porter”, ya que permite hacer un análisis exhaustivo de los productos, del mercado, de los clientes e incluso de los proveedores.

Otra pieza fundamental para el diseño de la plataforma es la necesidad de realizar un análisis inicial el cual la técnica de diagnóstico organizacional con la que se hace este, es la matriz DOFA. Diversos autores como Alcalá y Quiroz (2013), Arciniegas y López (2021), Primero y Quintero (2012), Reyes y Silva (2019), utilizaron esta técnica ya que integra el análisis del entorno, con el diagnóstico interno, permitiendo la combinación de elementos o variables que conllevan a proposiciones efectivas permitiendo seleccionar entre varias alternativas la que mejor se ajuste al contexto.

Para obtener una evaluación completa de las fortalezas y debilidades más importantes de la organización, se basará en la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), por medio de la cual se podrá evaluar las capacidades y las deficiencias de recursos de la empresa; este complemento fue de gran utilidad en varios trabajos de grados tales como los presentados por Reyes y Silva (2019), Primero y Quintero (2012), por tal razón es conveniente utilizarlo en este proyecto.

Para poder lograr que las estrategias se conviertan en metas alcanzables, la herramienta más adecuada es la elaboración de un Balance Scorecard, ya que permite que las estrategias estén alineadas con los ejes estratégicos, por medio de una serie de indicadores que conllevan a conseguirlo, además de saber qué medir, cómo medirlo y en qué momento hacerlo. Autores como Primero y Quintero (2012), Arciniegas y López (2021) demostraron que el uso de este Cuadro de Mando Integral (CMI) fue de gran importancia para la elaboración del diseño estratégico en cada una de las organizaciones donde fueron aplicados.

De igual forma, el plan de mercadeo surge a partir del conocimiento de los entornos de la organización, es por esto que el análisis de los entornos que se realizará para el direccionamiento estratégico servirá de base para el plan de marketing el cual se complementará con las estrategias que surgen analizando las 4 P's de la mezcla de mercadeo.



## **CAPITULO 3. DESARROLLO DEL TRABAJO**

En este capítulo se desarrollaron las herramientas utilizadas para obtener los datos y sus respectivos resultados, estableciendo la misión de la organización al igual que su visión. Posteriormente se identificaron y caracterizaron los procesos gerenciales, misionales y de apoyo. En tercer lugar, se definieron las variables de los factores externos e internos mediante la realización de un grupo focal, los resultados obtenidos por este método se reflejaron en las matrices MEFE y MEFI, que complementan el análisis y las conclusiones de la matriz DOFA. A continuación, se elaboraron las estrategias y objetivos del direccionamiento estratégico. Para el cumplimiento de lo planteado se diseñó un cuadro de mando integral (BSC). Por último, se realizó el plan de marketing, para la creación de las estrategias de mercadeo.

### **3.1. DESARROLLO DE MISIÓN Y VISIÓN**

#### **3.1.1 MISIÓN**

Entendiendo la misión de la empresa como la definición de negocio, se requirió de una entrevista con el gerente, liderada por los ingenieros facilitadores del proyecto, con el fin de conocer sus conceptos o ideales. Para el desarrollo de la entrevista, se establecieron las siguientes preguntas:

Pregunta 1: ¿Cuál es el propósito de su compañía?

Pregunta 2: ¿A qué tipo de clientes se dirige?

Pregunta 3: ¿Cuáles son sus productos?

Pregunta 4: ¿A qué tipo de mercado quiere llegar?

Después de conocer las respuestas de parte del Gerente con relación a cada una de las preguntas de la entrevista, la misión de la organización UNIPAN se planteó de la siguiente forma:

*“Somos una empresa familiar dedicada a la elaboración y comercialización de productos de panadería y complementarios, que busca satisfacer la demanda en la ciudad, brindando a nuestros clientes productos frescos y de calidad a un precio accesible”*

### **3.1.2. VISIÓN**

Para el desarrollo de la visión fue necesario conocer más a fondo los planes de la organización en un futuro, cómo se proyecta a nivel, local, regional e incluso a nivel nacional, por tal motivo también fue necesaria una entrevista solo con el gerente junto con su núcleo familiar, y orientada por los ingenieros facilitadores del proyecto, donde se destacan características tales como:

- Amplia y detallada
- Coherente y consistente
- Dimensión de tiempo
- Positiva y alentadora
- Clara y entendible

Teniendo en cuenta cada una de estas características, la visión de esta organización se plasmó de la siguiente manera:

*“Para el 2027 ser la empresa líder en producción y comercialización en productos panificación a nivel local, adquiriendo una infraestructura más grande y diseñando nuevas fórmulas para los productos en tendencia”*

### **3.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS**

Con el fin de poder planificar los procesos en forma adecuada y ejecutar una adecuada gestión, se requiere definir la caracterización o descripción de cada uno de ellos. Esta consiste en identificar todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo que se convierten en los pilares de su administración.

De acuerdo con lo anterior, se deben identificar los procesos que intervienen en toda la organización, plasmarlos en un mapa de proceso, para así evidenciar aquellos que son gerenciales, misionales y los de apoyo.

Para la elaboración del mapa de proceso fue necesaria la participación del gerente de la empresa y los líderes en cada departamento, realizando una mesa de trabajo en la cual se presentó la importancia y los aportes de las distintas áreas, estableciéndose como mapa de procesos de UNIPAN el presentado en la ilustración No.7:

## Ilustración 7

### Mapa de procesos de UNIPAN



**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

Teniendo identificados previamente todos los procesos de esta organización, se procedió a la caracterización de cada uno de éstos, por medio de la aplicación de la metodología del Diagrama SIPOC, la cual consiste en un diagrama de flujo detallado a alto nivel (flujograma de proceso) y permite visualizar los pasos secuenciales de un proceso definiendo claramente sus entradas, salidas, proveedores y clientes.

Por medio de esta metodología y con la participación de los responsables de cada proceso, se definen los procesos de gestión, se establecen las entradas, los proveedores, las salidas y el cliente final en cada actividad; también se identificó el objeto de cada proceso.

Se plantearon las actividades que ocurren dentro de cada uno, y seguidamente se describieron las entradas que generan cada actividad y a su vez las salidas que produce éste mismo. Por último, se señalaron aquellos procesos que intervienen en cada actividad ya sea

como proveedor o cliente final. Todo este procedimiento se realizó para cada uno de los procesos, obteniendo las siguientes tablas:

**Tabla 4**

*Caracterización del direccionamiento estratégico*

NOMBRE DEL PROCESO	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	RESPONSABLE	Gerente	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Establecer la Misión, Visión de la organización con el fin de definir las metas y estrategias para asegurar los servicios y el establecimiento, implementación y mantenimiento y mejora de los procesos necesarios para el sistema, basado en el Contexto de la Organización y la Gestión del riesgo.	<b>ALCANCE</b>	Actividades relacionadas con la planeación estratégica, control interno, seguridad y salud en el trabajo, así como el seguimiento de la gestión empresarial	
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
Analisis de la situación, DOFA		Elaboración de planeación estratégica	Plan Estratégico	
Plan estrategico	Todos los procesos	Elaboración del Plan de Acción	Plan de Acción	Todos los procesos
Plan de acción		Verificar los resultados de los indicadores de gestión	Informe de Resultados de Gestión.	
Infome de resultados		Implementar acciones correctivas y de mejoras requeridas	Listado de Acciones Correctivas y de Mejora.	

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

Respecto al primer proceso caracterizado (Tabla 4), se encontró que no existía ningún tipo de planificación estratégica a largo plazo, por lo tanto, las actividades que allí se plantean serán totalmente nuevas para el responsable de éste mismo.

La importancia de la planificación financiera (Tabla 5) es vital para cualquier organización, es por esto que las actividades, así como sus entradas deben estar totalmente definidas, en donde el responsable de este proceso tenga conocimiento de aquellos documentos requeridos para realizar debidamente su gestión

**Tabla 5**

*Caracterización de la planificación financiera*

NOMBRE DEL PROCESO	PLANIFICACION FINANCIERA		RESPONSABLE	Gerente
OBJETIVO DEL PROCESO	Evaluar y administrar de manera eficaz y eficiente las operaciones relacionadas con la ejecución del presupuesto, para el cumplimiento de la planeación estratégica de la empresa		ALCANCE	Actividades relacionadas con la Planificación Financiera
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
Revisión Ejecución presupuestal anterior (Ingresos y Gastos)		Elaborar el presupuesto anual	Presupuesto anual	
Cuentas x pagar Caja menor		Registrar y causar las obligaciones con terceros	Cuentas por pagar a terceros Formularios DIAN Certificaciones de Ingresos y Retenciones	
Liquidaciones de nomina Liquidaciones de vacaciones Normatividad Tributaria	Todos los procesos	Liquidación de Obligaciones Tributarias	Informes de Impuestos Formularios de retenciones tributarias terceros	Todos los procesos
Balance General			Informes Estados Financieros	
Informe de Impuestos		Elaboración y presentación de Informes Financieros y Fiscales	Formato de presentación	
Formularios de declaraciones			Información exógena de	

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

La importancia de delimitar el proceso de abastecimiento de materias primas (Tabla 6) es garantizar que los insumos con los que se fabrica el producto lleguen en óptimas condiciones a su posterior transformación, garantizando la calidad de sus productos.

**Tabla 6***Caracterización de proceso de abastecimiento de materias primas*

NOMBRE DEL PROCESO	ABASTECIMIENTO DE MATERIAS PRIMAS		RESPONSABLE	Jefe de bodega
OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar de que la organización cuenta con los insumos necesarios y cumplen con los requisitos de la misma para la elaboración de sus productos		ALCANCE	Este proceso abarca el inventario de la organización
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
Necesidad de insumos y materias primas para los procesos		solicitud de compra de materias primas	Orden de compra solicitada	Proceso de abastecimiento de materias primas
Orden de compra solicitada	Proceso de abastecimiento de materias primas	Recibo de materias primas	Registro de recibo de materias primas	
Registro de recibo de materias primas		Inspección de materias primas	Registro de cumplimiento de las materias primas	Fabricación de productos
Solicitud de fabricación de productos	Fabricación de productos	Liberación de materias primas	Formato de liberación de materias primas	

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

La fabricación de los productos puede considerarse como uno de los procesos más importantes de la organización, dado que es donde ocurre toda la transformación de la materia prima hasta llegar a los productos finales; en las actividades planteadas de la tabla 7 se garantiza el correcto procedimiento para los artículos que se venden en esta empresa.

**Tabla 7***Caracterización de fabricación de productos*

NOMBRE DEL PROCESO	FABRICACION DE PRODUCTOS		RESPONSABLE	Jefe de producción
OBJETIVO DEL PROCESO	Garantizar la adecuada transformación de la materias primas hasta el producto final		ALCANCE	Actividades relacionadas con el
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
Materias primas en su presentación original	Abastecimiento de materias primas	Alistamiento de materias primas	Materias primas distribuidas	
Materias primas distribuidas		Mezclado de las materias primas	Base de elaboración del pan (masa)	
Base de elaboración del pan (masa)		Amasado	Base de elaboración totalmente uniforme	
Base de elaboración totalmente uniforme		Corte y forma del producto	Producto distribuido por unidad	Fabricación de productos
Producto distribuido por unidad	Fabricación de productos	Fermentación adecuada de los productos	Productos con el tamaño adecuado	
Productos con el tamaño adecuado		Horneado	Producto final con tamaño y color adecuado	
Producto final con tamaño y color adecuado		Reposo y empaque	Productos totalmente empacados y embalados	
Productos totalmente empacados y embalados		Almacenamiento	Productos almacenados adecuadamente	Comercialización

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

La correcta implementación de las actividades en el proceso de comercialización (Tabla 8) garantizará que los productos lleguen al cliente final de forma adecuada, además de cumplir la demanda.



**Tabla 8***Caracterización del proceso de comercialización*

<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		<b>COMERCIALIZACION</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Optimizar el proceso operativo de venta y Mejora de la Relacion con el Cliente	<b>ALCANCE</b>	Jefe de ventas Comienza con el contacto con el cliente hasta la entrega del producto
<b>ENTRADAS</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Oportunidad de negocios	Atención al cliente	Asesoría en el proceso de compra	Ventas Estrategias de aumento de ventas y posicionamiento de ,marca	Atención al cliente
Necesidad del mercado	Comercializacion	Coordinar vendedores	Plan de mercadeo	
	Planeación Estrategica	Generar estrategias para posicionamiento de marca		
	Direccionamiento Estrategico	Coordinar eventos de posicionamiento de marca		

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

El seguimiento que debe hacerse ante cualquier sugerencia o queja de los clientes queda plasmado en la caracterización de este proceso(Tabla 9), ya que apoya la atención y el manejo dado a la información que proporcionan estos mismos.

**Tabla 9***Caracterización del proceso de atención al cliente*

NOMBRE DEL PROCESO	ATENCIÓN AL CLIENTE		RESPONSABLE	Jefe de ventas
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Dar solución oportuna a las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, identificando las oportunidades mejoras que surjan a partir de estos así como también de las encuestas de satisfacción		<b>ALCANCE</b>	Inicia con la recepción de las PQRS, hasta las acciones de mejoras que surgen a partir de estas
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
Sugerencias, quejas, reclamos		Recepción de quejas, sugerencias y o reclamos	Registro de quejas, sugerencias y reclamos recibidos	
Percepción de satisfacción		Realización de encuesta de satisfacción	Formato de la encuesta	Atención al cliente
Registro de quejas, sugerencias y reclamos recibidos	Atención al cliente	Admisión de trámite	Quejas y reclamos atendidos	
Quejas y reclamos atendidos		Análisis del trámite	Oportunidades de mejora	
Oportunidades de mejora		Acciones de mejora	Listado de Acciones Correctivas y de Mejora.	Todos los procesos

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

La gestión del talento humano se enfoca en todo el personal de la empresa, es por esto que la correcta realización de las actividades planteadas en la tabla 10, garantizará la satisfacción de los colaboradores, impactando positivamente en el clima laboral y la producción.

**Tabla 10**

*Caracterización del proceso de Gestión de talento humano*

NOMBRE DEL PROCESO		GESTION DE TALENTO HUMANO	RESPONSABLE	Dirección Administrativa
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>		Desarrollar integralmente el Talento Humano vinculado a la compañía, en pro del mejoramiento continuo, la satisfacción personal y el desarrollo organizacional que permitan contar con el personal idóneo y competente para atender la misión y funciones de la compañía	<b>ALCANCE</b>	Este proceso abarca desde la vinculación de un nuevo personal, la seguridad y salud en el trabajo hasta la finalización de contrato
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
Necesidades de personal		1. Identificar y definir actitudes y aptitudes del talento humano de la empresa	Plan interno de capacitaciones	
Necesidades de capacitación		2. Realizar procesos de selección y vinculación de personal	Evaluación por competencias	
Solicitud de información		3. Establecer plan interno de capacitación		
inquietudes, comunicaciones e informes		4. Realizar y promover actividades que permitan mejorar el clima organizacional	Plan de bienestar interno	
Normatividad, convenios, afiliaciones, convocatorias		5. Administrar las novedades de personal (incapacidades, traslados, licencias, cesantías, etc)		
Novedades de personal	Gestión del talento humano	6. Realizar procesos de retiro y desvinculación de personal	Plan de incentivos laborales	Todos los procesos
		7. Revisar incentivos laborales a otorgar	Programa de Salud Ocupacional	
		8. Definir y dar a conocer el programa de Salud Ocupacional		
		9. Diseño y actualización de manual de funciones	Vinculación al sistema de seguridad social y aportes al sistema	
		10. Evaluar competencias		
		11. Realizar la inducción, re inducción y entrenamiento en puestos de trabajo		
		12. Atención de accidentes laborales	Personal vinculado y	
		13. Realizar la liquidación de nómina y pago de prestaciones sociales	Reportes de novedades de	
		14. Atender peticiones, quejas, reclamos y sugerencias del personal-	Informes de gestión	

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

La correcta implementación de las actividades establecidas en la tabla 11 garantizará que el proceso de contabilidad cumpla con sus funciones, sin afectar el pago a proveedores y empleados.

**Tabla 11**

*Caracterización del proceso de contabilidad*

NOMBRE DEL PROCESO		CONTABILIDAD	RESPONSABLE	Contador
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Satisfacer la demanda de los recursos económicos necesarios para la eficiente operación de UNIPAN y suministrar la información requerida en forma confiable y oportuna de modo que permita apoyar eficazmente la toma de decisiones y el control sobre los bienes de UNIPAN		<b>ALCANCE</b>	Inicia con la programación del presupuesto anual, la asignación y ejecución de los recursos de ingresos y egresos, la contabilización de cada una de las operaciones, los ajustes contables,
ENTRADAS	PROVEEDOR	ACTIVIDAD	SALIDAS	CLIENTES
Facturas de compra y servicios con proveedores		Causación y pago de las facturas de compra		Gerencia
Estractos bancarios	<b>Externo:</b> Entidades Financieras	Conciliación de cuentas bancarias	Estado de resultados y balance general	Proveedores
Hoja de negocios	Proveedores de Servicios y Bienes	Liquidación de impuestos	Facturación al cliente	Bancos y entidades financieras
Facturas de venta	<b>Interno:</b> Todos los procesos de la empresa	Causación de las facturas de ventas	Pago de nomina, seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales	Revisor Fiscal
Cuadros de caja diario		Liquidación de impuestos		Asesor Jurídico
Novedades de nomina		Arqueos de caja		Todos los procesos solicitantes
		Elaboración y conciliación de la nomina, seguridad social, parafiscales y prestaciones sociales		Entidades de control externo (DIAN, Super Sociedades, Camara de Comercio, DANE, Ministerio de Trabajo)

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

El mantenimiento de los equipos funciona como proceso de apoyo, principalmente al proceso de fabricación de productos, dado que su aporte a los equipos de esta área los mantiene en óptimas condiciones. Las actividades a realizar en esta parte se observan en la tabla 12.

**Tabla 12**

*Caracterización del proceso de mantenimiento de equipos*

NOMBRE DEL PROCESO	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	RESPONSABLE	Gerente
<b>OBJETIVO DEL PROCESO</b>	Generar el programa de los mantenimientos preventivos o correctivos manteniendo un inventario de repuestos para mantener los equipos y la infraestructura en condiciones óptimas para el normal funcionamiento de la organización	<b>ALCANCE</b>	Inicia desde la planificación de actividades hasta la ejecución y seguimiento de las mismas
<b>ENTRADAS</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDAS</b>
		Compra de repuestos y accesorios	
Inventario de Repuestos		Facilitar los repuestos y herramientas para las actividades de mantenimiento preventivo y/o correctivo cuando sean necesarios	Cronograma de Mantenimiento Preventivo
Pedidos de repuestos		Generar y coordinar el inventario anual de repuestos y equipos	Lista de repuestos y accesorios
Solicitudes de mantenimiento por servicio técnico	Todos los procesos	Apoyo en el funcionamiento del proceso de producción	Ordenes de trabajo con la información de la intervención solicitada
Cotizaciones y listas de precios		Planificar la periodicidad y cronograma de la realización de los mantenimientos preventivos según prioridades en la atención y antigüedad de los equipos, o riesgos de afectación a la operación adecuada	Historial plan de mantenimiento preventivo
Ordenes de trabajo por mantenimiento correctivo o programado			Acciones correctivas
Hojas de vida de equipos principales		Seguimiento al cronograma de mantenimiento preventivo vigente	

**Fuente:** Elaboración propia junto con Directivas UNIPAN

Después de definir las matrices de caracterización de los procesos de UNIPAN, se observa con mayor claridad lo que se hace en esta empresa y cómo lo hacen. Igualmente, se detectan aspectos a mejorar, posibles riesgos de falla, nuevos controles, y hacer partícipe a los responsables de esos procesos en la mejora de los mismos.

### **3.3. ANALISIS DIAGNOSTICO**

#### **3.3.1. Definición de las variables de los factores externos e internos**

Mediante la aplicación de un grupo focal se realizó la recolección de la información de los factores externos e internos de la empresa, con el objetivo de profundizar en la perspectiva y conocimiento de las personas de la organización, orientándose en los siguientes temas:

- a) Macroentorno: enfocado en las variables que brinda el análisis Pestel para el conocimiento de aquellos factores que afectan a la compañía en una determinada sociedad o ámbito geográfico.
- b) Microentorno: este análisis se enfoca en el sector industrial de la organización y se soporta en las Cinco fuerzas de Porter. Este modelo permite identificar aquellas variables que influyen en empresas que pertenecen al mismo sector.
- c) Factores internos: a través de las variables primarias y de apoyo se indican los recursos y las capacidades de la empresa que permiten agregar valor a sus actividades.

Para la realización del grupo focal, se estableció un cronograma el cual consistió en tres etapas: en la primera se explicó el alcance de la actividad y el diligenciamiento de la guía; una segunda etapa para el desarrollo del cuestionario, y una etapa final para el análisis de los resultados obtenidos.

Con respecto al desarrollo de estas etapas, los ingenieros facilitadores escogieron al Gerente de la empresa y dos (2) trabajadores de la organización que, por su experiencia y rol, se les asignó la tarea de seleccionar las opciones que consideraron más relevantes de la lista presentada: “Guía para el estudio de factores externos e internos de UNIPAN” (Anexo 1), la cual se fundamentó en el documento suministrado por el docente Jairo Salas en el módulo de “Direccionamiento estratégico”, ajustada de acuerdo con las necesidades particulares de la empresa UNIPAN, obteniendo los resultados que se describen en las secciones 3.3.2 y 3.3.3.

### 3.3.2 Resultado de factores externos

#### A. Macroentorno

La herramienta que se utilizó para este análisis es la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), por medio de las perspectivas del “análisis de PESTEL”, donde se definieron y evaluaron aquellos factores de tipo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

**Tabla 13.**

#### *Variables Macroentorno*

<b>VARIABLES POR ENTORNO</b>						
<b>1</b>	<b>VARIABLES ENTORNO SOCIAL</b>	<b>COMO SE MIDE</b>	<b>COMPORTAMIENTO HISTORICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1.1	Nivel de ingresos de los clientes	Estadísticas de nivel de ingreso de estratos 2 y 3	En el último año, el índice de pobreza en Barranquilla aumentó incluso más que las otras capitales del país, lo cual quiere decir que el nivel de ingresos disminuyó	0,1	2	0,2
1.2	Consumo de productos de panificación en Barranquilla	Datos de consumo de productos de panadería en la ciudad	A nivel regional, Barranquilla se destaca como principal foco del consumo de pan	0,1	4	0,4
<b>2</b>	<b>VARIABLES ENTORNO ECONÓMICO</b>					
2.1	Aumento de precio constante en las materias primas	Análisis de las facturas que llegan en cada pedido	Las materias primas principales como harina, azúcar, margarina, levadura están en alza desde el principio de la pandemia	0,2	1	0,2
2.2	Surgimiento de productos sustitutos	Cantidad de productos que surgen y permanecen en el mercado	Es una nueva tendencia que está en ascenso desde hace aproximadamente 2 años	0,1	1	0,1
<b>3</b>	<b>VARIABLES ENTORNO POLITICO</b>					
3.1	Reglamento INVIMA (Res. 2674)	Por medio del acta de visita	Hasta ahora se han obtenidos buenos resultados en los informes de estas visitas	0,2	2	0,4
<b>4</b>	<b>VARIABLES ENTORNO TECNOLÓGICO</b>					
4.1	Desarrollo constante de nuevas maquinarias y acceso a las misas	Cantidad de maquinarias que se puedan adquirir	La Industria panadera presenta avances tecnológicos desde hace varios años	0,1	4	0,4
<b>5</b>	<b>VARIABLES ENTORNO ECOLÓGICO</b>					
5.1	La mayoría de los residuos son clasificados como reciclables	Cantidad de residuos generados y clasificados	A pesar de las nuevas políticas gubernamentales relacionadas con la conciencia ambiental, el reciclaje ha estado	0,05	3	0,15
5.2	Uso de nuevas fuentes renovables (Paneles Solares)	Disminución en pagos por servicios públicos	Es un nuevo avance tecnológico cuya aplicación está tomando auge en el país	0,05	3	0,15
<b>6</b>	<b>VARIABLES ENTORNO INSTITUCIONAL</b>					
6.1	Cortes intermitente en el servicio del agua	Cantidad de veces que se va el servicio a la semana	Este servicio siempre ha tenido este comportamiento	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>		<b>2,2</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Mediante la aplicación de la herramienta utilizada (MEFE) para conocer el macroentorno de esta organización, se obtuvo como resultado ponderado un valor de 2,2, lo que según David (2013), está por debajo del promedio de aceptación que equivale a 2,5 por lo tanto nos indica que las estrategias de UNIPAN no están capitalizando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas, o como se describe en este caso, al no existir estrategias no hay forma de aprovechar las oportunidades ni enfrentar las amenazas de su entorno.

Con respecto a las variables relacionadas con el entorno social, estas se enfocan en el nivel de ingresos, tanto de los clientes como de los consumidores, lo cual representa una amenaza menor y una oportunidad importante, respectivamente. Esto es ocasionado porque según el DANE, la inflación de los estratos descritos en la sección 1.1 de la tabla 13 de un 2,5% más que para otros más altos (Portafolio, 2022), sin embargo, según estudio de la Universidad Central, el Atlántico es de las regiones donde más se consume pan en el país con un promedio de compra de cada tres días (Cabrera, 2021), gracias a que este producto se ha convertido en un alimento esencial en la canasta familiar colombiana.

Igualmente, cabe notar que las variables del entorno económico descritas en la sección 2 de la tabla 13 se destacan dado que representan una amenaza importante para la organización, por lo que deben evaluarse con mucho cuidado y elaborar estrategias que puedan enfrentar estas amenazas o por lo menos minimizar sus efectos.

## **B. Microentorno**

Se utilizó como herramienta de análisis la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), por medio del análisis de las fuerzas de Poder, en función de nuevos entrantes, competidores, clientes, proveedores y sustitutos. (Ver Tabla 14).



**Tabla 14.***Variables microentorno*

<b>VARIABLES FUERZAS DE PORTER</b>						
<b>1</b>	<b>NUEVOS ENTRANTES</b>	<b>COMO SE MIDE</b>	<b>COMPORTAMIENTO HISTORICO</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1.1	Acceso a los canales de distribución	Cantidad de canales de distribución que existe para llegar a los clientes	La cantidad de canales para la distribución de los productos de la industria panadera en esta zona, son limitados debido al grado de exclusividad de sus clientes finales que manejan los mismo distribuidores	0,05	3	0,15
1.2	Diferenciación del producto	Cantidad de productos exclusivos	Cuando un nuevo negocio quiere entrar lo hace a través de la presentación de sus productos exclusivos	0,1	2	0,2
<b>2 COMPETIDORES</b>						
2.1	Gran número de competidores	Cantidad de negocios que hay en el sector	La competencia sigue creciendo a medida que aumenta la demanda	0,1	2	0,2
2.2	Falta de Diferenciación	Cantidad de productos exclusivos	Anteriormente existía producto insignia, actualmente ya no tiene la misma venta	0,15	1	0,15
<b>3 CLIENTES</b>						
3.1	Hay gran cantidad de compradores	Cantidad de consumo en la ciudad	En la region caribe el consumo de pan aumenta, año tras año	0,1	4	0,4
3.2	Posibilidad de cambiar de proveedor	Indice de pérdidas de cliente	Hay clientes totalmente fidelizados a la ciudad de los productos ofrecidos pero existe otra gran mayoría que tiene cuenta otras características	0,1	2	0,2
<b>4 PROVEEDORES</b>						
4.1	Cantidad de proveedores	Numero de proveedores en la industria	Existen un aumento de depositos para abastecimientos y fabricas ofreciendo sus productos	0,1	3	0,3
4.2	Poder de decisión en el precio por parte del proveedor	Cantidad de descuento en cada compra	Existe gran cantidad de proveedores, los cuales, cobran de acuerdo a si manejan marcas exclusivas y a su volumen de compra	0,1	2	0,2
<b>5 SUSTITUTOS</b>						
5.1	Disponibilidad de sustitutos	Cantidad de productos sustitutos que surgen	Actualmente hay gran variedad de productos sustitutos en el mercado de las panaderías	0,1	1	0,1
5.2	Propensión del comprador a sustituir.	Indice de pérdidas de cliente	Teniendo en cuenta las condiciones del mercado, los clientes estan prefiriendo esta tendencia	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>		<b>2</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

En relación con lo obtenido con la aplicación de las 5 fuerzas de Porter, la matriz MEFE entrega un resultado de 2.0, lo cual indica que la organización es clasificada con el término “débil” en lo concerniente a su entorno interno, según David (2013) las empresas que obtienen resultados totales ponderados por debajo de 2.5, se caracterizan con este término, mientras que

las que obtienen calificaciones superiores a esta, indican que cuentan con una posición interna de fuerza.

En estas variables se identifican claramente como debilidades, la falta de diferenciación, la disponibilidad de sustitutos y la propensión a la sustitución. Dado que la empresa actualmente no cuenta con un producto estrella generador de grandes ingresos, sumado a la gran variedad de productos similares, conlleva a la tendencia de sus clientes a decidir por la sustitución. Es por lo anterior, que se deben trabajar en la elaboración de estrategias que apliquen las fortalezas de la organización para que puedan hacer frente a esas debilidades relacionadas en la Tabla 14.

### **3.3.3. Resultados Factores internos**

Para el análisis de los factores internos de UNIPAN, se recurre a la matriz MEFI, por medio de la cual se evaluaron las fuerzas y debilidades más importantes dentro de los departamentos o áreas funcionales y de apoyo de la empresa, como se explica de la siguiente manera:

#### **A. Variables internas primarias**

Son aquellas actividades implicadas en la creación física del producto, en su venta, en la transferencia hacia los consumidores y el servicio post venta.

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla 15, se observan variables con valores mayores o iguales a 3, lo que muestra que la empresa cuenta con grandes fortalezas con respecto a aquellas variables relacionadas con la producción de sus operaciones, como lo son su logística (tanto externa e interna) y sus operaciones.

Lo anterior, debido a que el proceso de logística establecido para sus productos, desde la recepción de materias primas, su control y rotación adecuada, hace que no se ocasionen pérdidas por mal control de los insumos principales, lo cual garantiza una aplicación correcta de sus operaciones en la fabricación del producto.

Por otra parte, se resaltan aquellas variables con valoración menor a 3, que están enfocadas hacia la venta de sus productos y al acercamiento con el cliente final, que muestran

grandes debilidades, debido a la inexistencia de políticas o planes de mercadeo, al igual que la falta de un programa o área de trámite de PQRS.

**Tabla 15.**

*Variables internas primarias*

<b>1</b>	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>COMO SE MIDE</b>	<b>COMPORTAMIENTO HISTORICO</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>RESULTADO PONDERADO</b>
1.1	Recepción de insumos y mercancías	Porcentaje de mercancía recibida y rechazada	Los insumos y la mercancía en general al ser productos no perecederos se encuentran en condiciones excelentes generalmente	0,05	4	0,2
1.2	Almacenamiento de insumos	Control de las fechas de vencimiento	El ambiente en donde se almacenan los productos cumplen con las condiciones adecuadas	0,05	4	0,2
1.3	Control de inventarios de insumos y mercancías	Rotación de insumos y mercancía	Existe una rotación constante en todos estos productos	0,1	4	0,4
<b>2</b>	<b>OPERACIONES</b>					
2.1	Maquinaria	Horas totales de maquinarias no operativas	Generalmente en buen estado; solo en caso de daños, se procede a solucionar en tiempos cortos de respuesta	0,1	3	0,3
2.2	Recursos para realización de operaciones	Ingresos destinados a las productividad	Se destina un porcentaje de las ganancias para la mejora de los equipos de la organización	0,1	4	0,4
<b>3</b>	<b>LOGÍSTICA EXTERNA</b>					
3.1	Almacenamiento de producto final	Cantidad de producto final sobre la capacidad total de almacenamiento	Las condiciones para el almacenaje del producto final, son las requeridas para garantizar su calidad y vida útil	0,1	3	0,3
3.2	Programación de entregas	Horas de retraso en las entregas	Se busca cumplir con los tiempos de entrega ofrecidos a los clientes	0,05	3	0,15
<b>4</b>	<b>MERCADEO Y VENTAS</b>					
4.1	Toma de decisiones basados en investigaciones de mercado	Numero de investigaciones de mercado realizadas	Nunca se han realizado investigaciones de mercado por parte de la organización, por esta razón no se toman decisiones basados en éste	0,15	1	0,15
4.2	Uso del Analisis de Mercadeo para conocimiento de clientes, competencia, proveedores y la variedad de los mismos	Cantidad de analisis de mercado hechos	Nunca se han realizado investigaciones de mercado por parte de la organización, por lo tanto no se conoce por completo los clientes, competencia y proveedores	0,1	1	0,1
4.3	Aplicación de metodos de pronosticos de ventas y mercadeo	Estadísticas de mercadeo y ventas	Nunca se han realizado investigaciones de mercado por parte de la organización, por tal motivo no se aplican estos metodos	0,1	1	0,1
<b>5</b>	<b>SERVICIO POST-VENTA</b>					
5.1	Comunicación en la atención de quejas	Porcentaje de PQR's atendidos vs PQR's recibidos	No existe un procedimiento ni indicador para la atención de quejas, pero las que se hacen de manera verbal siempre son tomadas en cuenta para mejorar	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>		<b>2,5</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

## B. Variables internas de apoyo

Las variables internas de apoyo son las actividades que sustentan las primarias y se sostienen entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Estas se pueden asociar a una actividad primaria específica, así como de apoyo a la cadena completa.

**Tabla 16**

*Variables internas de apoyo*

1	PLANIFICACIÓN	COMO SE MIDE	COMPORTAMIENTO HISTORICO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
1.1	Tiene metas y objetivos definidos	Indicadores de cumplimiento	Nunca se ha establecido un documento donde se expresen las metas y objetivos	0,1	1	0,1
1.2	Se tienen estrategias para competir en el mercado local	Incrementos de ventas mensuales	Nunca se ha tenido un plan de mercadeo establecido	0,1	1	0,1
<b>2</b>	<b>MANEJO DEL PERSONAL</b>					
2.1	Prestaciones sociales razonables	# de trabajadores contratados vs planillas de pago de seguridad social	Los trabajadores desde que ingresan a la organización se les pagan sus prestaciones	0,1	3	0,3
2.2	Sistemas de selección de personal	# de solicitudes internas de recursos vs # de contratados	Generalmente se contratan a las personas que vienen recomendadas por otros trabajadores de la misma organización	0,1	2	0,2
<b>3</b>	<b>CULTURA</b>					
3.1	Liderazgo de la gerencia	Encuestas de clima organizacional para medir aceptación por parte de los trabajadores	Los colaboradores ven en el gerente un lider nato, y se sienten motivados cuando el esta presente en la linea de producción	0,1	4	0,4
3.2	Existe un buen sistema de recompensa	Entrega de bonos por cumplimiento de producción extra	Cada vez que aumenta la producción, tambien se les incrementa su salario en forma de bonificación	0,1	3	0,3
<b>4</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>					
4.1	Estructura organizativa clara y evidenciada en el organigrama	Jerarquías de la empresa en organigrama general	No se evidencia una estructutra organizativa clara y tampoco ha existido un organigrama en la organización	0,1	1	0,1
4.2	Hay descripciones de cargos	# de cargos establecidos VS # de manuales de funciones del cargo	No existe una descripción de cargos	0,1	1	0,1
<b>5</b>	<b>FINANZAS</b>					
5.1	Comportamiento de las razones de liquidez con el transcurso del tiempo	Balance diario de caja menor	Al vender productos de consumo masivo, las personas que compran allí lo hacen en efectivo	0,1	3	0,3
5.2	Comportamiento de las razones de crecimiento con el transcurso del tiempo	Indicador de productividad mensual	Generalmente parte de las utilidades se reinvierten en la organización para su continuo crecimiento	0,1	4	0,4
<b>TOTAL</b>				<b>1</b>		<b>2,3</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

Las variables destacadas en este análisis son la cultura organizacional y las finanzas, las cuales se convierten en evidencia del continuo crecimiento y éxito de esta organización.

### 3.4. ANALISIS DOFA

La matriz MEFE y MEFI permitieron identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de UNIPAN (tablas 17 y 18).

Por medio de la realización de una mesa de trabajo liderada por los ingenieros facilitadores del proyecto y en compañía del gerente y los líderes de procesos, se seleccionaron las variables con mayor impacto en la organización, las cuales se habían identificado previamente en el grupo focal realizado para establecer los factores internos y externos.

**Tabla 17**

*Fortalezas y debilidades*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
Control de inventarios de insumos	No tiene sistema de investigaciones de mercadeo que entregue información exacta, suficiente y oportuna con relación a clientes, clientes potenciales, distribuidores, competidores, proveedores y diversos de públicos
Recursos necesarios para realización de estas actividades de operación	No se tienen estrategias para competir en el mercado local
Comportamiento de las razones de crecimiento en liquidez con el transcurso del tiempo	No hay descripción de cargos

*Fuente: Elaboración Propia*

**Tabla 18**

*Oportunidades y amenazas*

<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
Hay gran cantidad de compradores en el sector	Aumento de precio constante en las materias primas
Existe gran cantidad de proveedores	Disponibilidad de sustitutos
Desarrollo constante de nuevas maquinarias y acceso a estas mismas	La competencia tiene muchos productos similares

*Fuente: Elaboración Propia*

### **3.4.1. Diseño de estrategias**

A partir de una sesión grupal con gerente de la empresa y los líderes de procesos, se realizó la socialización de la Matriz DOFA. Se procedió a generar con el equipo de apoyo una lluvia de ideas de las estrategias para orientarlas de la siguiente manera:

#### **A. Estrategias FO:**

En este tipo de estrategias, surgieron del uso de las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

**Tabla 19**

*Estrategias FO*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
Control de inventarios de insumos	Aumentar el uso de capacidad instalada acorde al nivel de demanda que tiene la empresa actualmente	Hay gran cantidad de compradores en el sector
Recursos necesarios para realización de estas actividades de operación	Aumentar el número de proveedores considerando el sistema de control y la rotación de inventarios que posee la compañía	Cantidad de proveedores
Comportamiento de las razones de crecimiento con el transcurso del tiempo	Adquirir nuevas maquinarias que permitan un aumento en la producción diaria de pan	Desarrollo constante de nuevas maquinarias y acceso a estas mismas

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **B. Estrategias FA:**

En este tipo de estrategias, surgieron del uso de las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas

**Tabla 20.***Estrategias FA*

<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
Excelente control de inventarios de insumos	Establecer plan de negociación de precios y cantidades con los proveedores teniendo en cuenta el excelente control y rotación de inventario	Aumento de precio constante en las materias primas
Recursos necesarios para realización de estas actividades de operación	Generar ideas de nuevos productos a través del personal propio para aprovechar la capacidad operativa de la empresa	Gran disponibilidad de sustitutos
Comportamiento de las razones de crecimiento en liquidez con el transcurso del tiempo	Establecer presupuesto destinado al desarrollo de nuevos productos de la empresa	La competencia tiene muchos productos similares

*Fuente: Elaboración Propia***C. Estrategias DO:**

En este tipo de estrategias, surgieron del uso de las oportunidades para superar las debilidades internas.

**Tabla 21***Estrategias DO*

<b>DEBILIDADES (D)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>OPORTUNIDADES (O)</b>
No tiene sistema de investigaciones de mercadeo que entregue información exacta, suficiente y oportuna con relación a clientes, clientes potenciales, distribuidores, competidores, proveedores y diversos de públicos	Elaboración de un estudio de Mercado a través de la categorización de compradores, segmentación del mercado y de los proveedores para unas oportunas relaciones	Hay gran cantidad de compradores en el sector
No se tienen estrategias para competir en el mercado local		Existe gran cantidad de proveedores
No hay descripción de cargos	Seleccionar área de la empresa para actualización constante de conocimientos de nuevas	Desarrollo constante de nuevas maquinarias y acceso a estas mismas

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DO)	OPORTUNIDADES (O)
	maquinarias y manual de funciones del personal	

*Fuente: Elaboración Propia*

#### **D. Estrategias DA:**

En este tipo de estrategias, surgieron tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

**Tabla 22**

*Estrategias DA*

DEBILIDADES (D)	ESTRATEGIAS (DA)	AMENAZAS (A)
No tiene sistema de investigaciones de mercadeo que entregue información exacta, suficiente y oportuna con relación a clientes, clientes potenciales, distribuidores, competidores, proveedores y diversos de públicos	Desarrollar un plan de mercadeo que permita conocer hacia donde apuntar con nuevos productos y la relación con los proveedores	Aumento de precio constante en las materias primas
No se tienen estrategias para competir en el mercado local	Construir un benchmarking con la competencia local para la identificación de nuevos productos	Disponibilidad de sustitutos
No hay descripción de cargos	Seleccionar del personal idóneo para el desarrollo de nuevos productos teniendo en cuenta los cargos establecidos	Falta de Diferenciación

*Fuente: Elaboración Propia*

### **3.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para la definición de los objetivos estratégicos se siguió la metodología planteada por Serna (2008), que sugiere que se vea la organización desde cuatro perspectivas según el Balance Scorecard (BSC). Respecto a cada uno de los siguientes puntos de vista: Financiera, Cliente, Proceso y Aprendizaje, se relacionaron los objetivos, estrategias e indicadores,



De acuerdo con lo anterior, los objetivos estratégicos para la empresa UNIPAN se establecieron de la siguiente forma:

❖ Perspectiva Financiera:

Aumentar la rentabilidad a través de la inclusión de nuevos productos y mejoramiento de relaciones con proveedores

❖ Perspectiva Clientes:

Incrementar la demanda de los productos mediante la aplicación de un plan de mercadeo que permita segmentar el mercado y a su vez escoger los mejores proveedores

Aumentar el número de clientes por concepto de compras de productos

❖ Perspectiva Proceso:

Aumentar la productividad en los procesos de fabricación

❖ Perspectiva Aprendizaje:

Establecer alianzas con instituciones educativas, como SENA, ITSA y Uninorte, a fin de conocer planes de estudios relacionados con los procesos de producción y mercadeo.

### **3.6. BALANCE SCORECARD**

En la tabla 23 se relacionan las estrategias, que serán la ruta para la evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos y su alineación con la dirección de UNIPAN. También permitirá realizar supervisión a partir del valor final esperado a fin de establecer las correcciones o ajustes pertinentes al proceso, de tal manera que permitan cumplir las metas.

**Tabla 23. Balance Scorecard**

No	PERSPECTIVAS ESTRATEGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS DOFA	INDICADOR	META	FRECUENCIA	RESPONSABLE (S) PROCESO/ CARGO
1	FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad debido a la inclusión de nuevos productos y mejoramiento de relaciones con proveedores	Establecer presupuesto destinado al desarrollo de nuevos productos de la empresa	Presupuesto para Nuevos Productos / Presupuesto Total Anual	5%	Anual	Gerente
			Establecer plan de negociación de precios y cantidades con los proveedores teniendo en cuenta el excelente control y rotación de inventario	(\$ obtenidos por descuentos en materias primas/ \$ en compras de materias primas) x 100	> 20%	Mensual	Gerente
2	CLIENTES	Incrementar la demanda de los productos mediante la aplicación de un plan de mercadeo que permita segmentar el mercado y <u>asu vez escoger los mejores</u>  Aumentar el número de clientes por concepto de compras de productos actuales y nuevos	Elaborar un estudio de Mercado a través de la categorización de los proveedores para unas oportunas relaciones	Cantidad de proveedores nuevos mensuales	>=1	Mensual	Jefe de ventas
			Construir un bench Marking con la competencia local para la identificación de nuevos productos	# de clientes potenciales por nuevos productos mensuales	>=3	Mensual	Jefe de ventas
			Generar ideas de nuevos productos a través del personal propio para aprovechar la capacidad operativa de la empresa	Cantidad de propuestas mensuales de nuevos productos	>= 2	Mensual	Jefe de producción
3	APRENDIZAJE	Establecer alianzas con instituciones educativas, como SENA, ITSA y Uninorte, a fin de conocer planes de estudios relacionados con los procesos de producción y mercadeo.	Seleccionar área de la empresa para actualización constante de conocimientos de nuevas maquinarias y manual de funciones del personal	# capacitaciones asistidas / # capacitaciones seleccionadas	>2	Semestral	Talento Humano
4	PROCESOS	Aumentar la productividad en los procesos de fabricación	Aumentar el uso de capacidad instalada acorde al nivel de demanda que tiene la empresa actualmente	Capacidad utilizada / Capacidad Instalada	>80	Semestral	Jefe de producción
			Adquirir nuevas maquinarias que permitan un aumento en la producción diaria de pan	(# de arrobas procesadas/ # de horas hombre utilizadas)	>0,9	Semestral	Jefe de producción

Fuente: *Elaboración Propia*

## **3.7. PLAN DE MARKETING**

### **3.7.1. Recolección de datos para elaboración de estrategias mediante entrevista estructurada**

En esta fase de la investigación se estableció como herramienta la entrevista estructurada, con el objetivo de obtener información importante y detallada en relación con las perspectivas de producto, precio, plaza y promoción.

Por medio de dos sesiones se realizaron diversas entrevistas a los clientes de la organización, los cuales fueron escogidos como aquellos que realizaban mayor compra en la empresa. Se designó como entrevistador a uno de los ingenieros facilitadores y para su desarrollo se utilizó “*Entrevista aplicada a los consumidores*” (Anexo 2). La entrevista se orientó a preguntas que brindara información sobre percepción de los clientes en las perspectivas de la mezcla de mercadeo.

La información recolectada en estas sesiones se utilizó para la elaboración de las estrategias en cada una de las P (producto, precio, plaza, promoción) al igual que la definición de los objetivos del plan de mercadeo.

Los resultados completos de esta entrevista se encontrarán en el Anexo 3 “*Resultados Entrevista Estructurada*”. A continuación, se presentarán los resultados mas importantes para la elaboración de las distintas estrategias

### **3.7.2Mezcla de mercadeo**

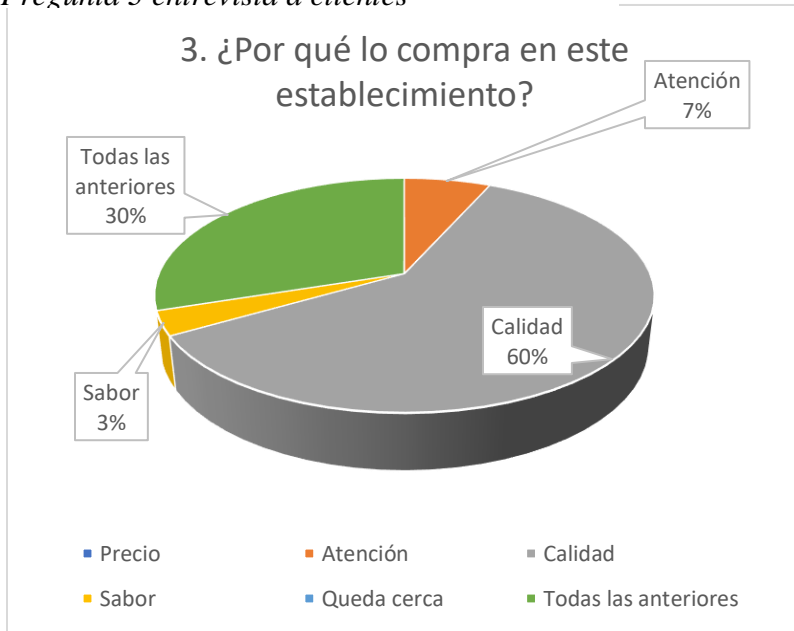
Para el desarrollo de las estrategias que surgen de la entrevista con los consumidores y la aplicación en cada una de las P, fue necesaria diversas reuniones con el gerente y el jefe de ventas. Donde por medio de una lluvia de ideas se fueron generando una a una las estrategias que se observan a continuación

#### **➤ Producto**

La Panadería UNIPAN actualmente ofrece a sus clientes una gran variedad de productos de panadería de calidad y sabor, esto es fundamentado con los resultados que se obtuvo en las entrevistas aplicadas a los clientes, como se evidencia en las gráficas 6 y 7..

### Ilustración 8.

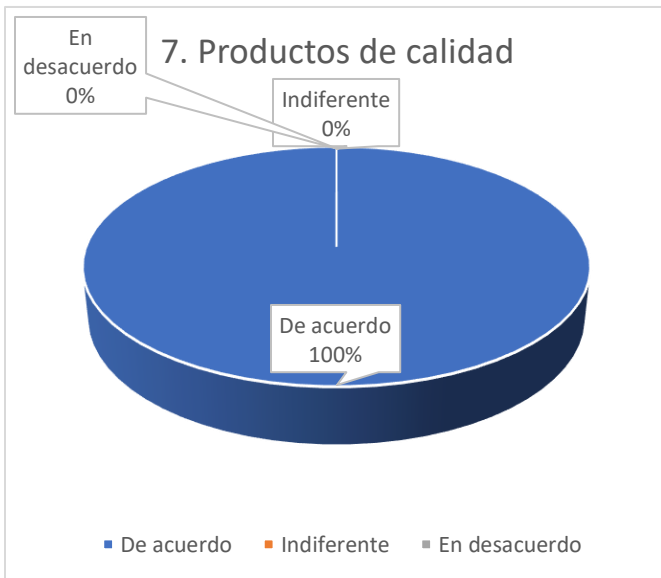
Pregunta 3 entrevista a clientes



Fuente: *Elaboración Propia*

### Ilustración 9

Pregunta 7 entrevista a clientes

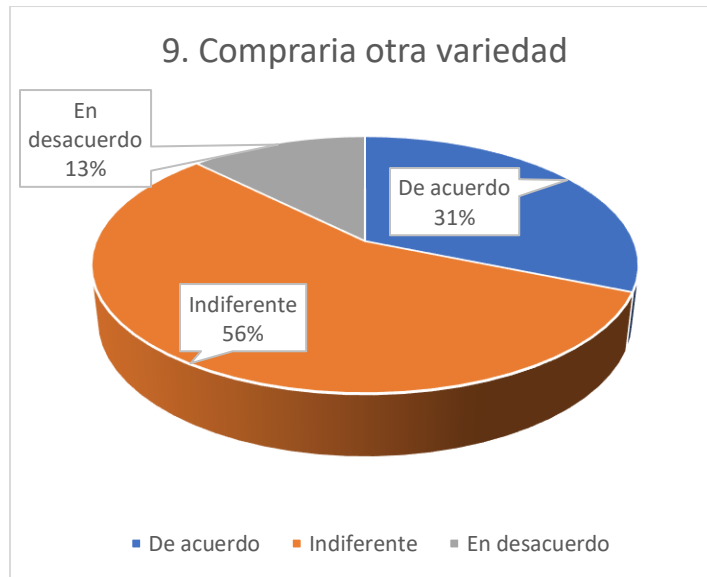


Fuente: *Elaboración Propia*

Sin embargo, a pesar de que la gran mayoría de los clientes (56%) le es indiferente comprar nuevos productos, es decir, están conforme con los que ofrecen actualmente, como se evidencia en la gráfica 8 se puede enfocar en ese 31% de la clientela que están dispuestos en adquirir otros productos para una mayor rentabilidad y mayor posicionamiento en el mercado.

### Ilustración 10

*Pregunta 9 entrevista a clientes*



Fuente: *Elaboración Propia*

Basados en lo anterior, las estrategias que se proceden a formular, relacionadas al producto son:

- ✓ Incluir nuevos atributos al producto final, agregando un logo y modificando el sistema de empaque para una presentación individual
- ✓ Integrar la galletería, como nueva línea de producto en la cual se enfatizará en la galleta de queso como producto principal de dicha línea.

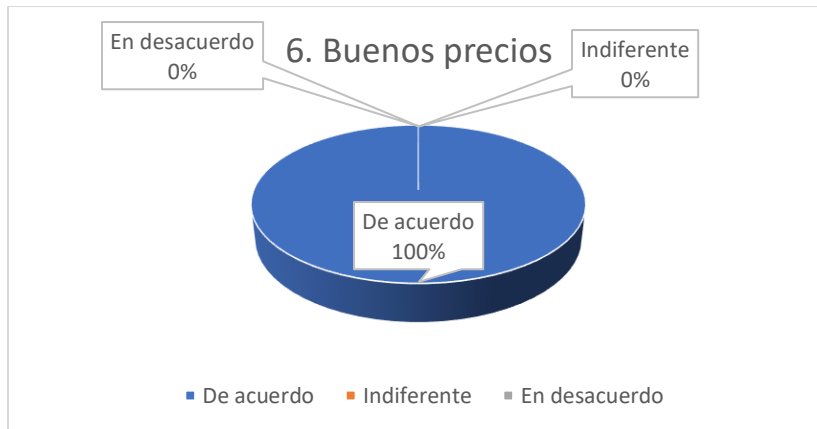
#### ➤ Precio

Los precios establecidos en la panadería UNIPAN son bastantes razonables, de acuerdo al mercado y al alcance del bolsillo del cliente; lo anterior, se refleja en las respuestas de los

entrevistados, presentadas en la gráfica número 9 (PREGUNTA 7), en la cual se pregunta si se encuentra de acuerdo con los precios establecidos en la empresa, en donde el 100% respondieron que sí lo están y adicionalmente, expresaron que los precios son acordes a los que se manejan en el sector.

### **Ilustración 11**

#### *Pregunta 6 entrevista a clientes*



Fuente: *Elaboración Propia*

La estrategia que se seleccionó, relacionada al precio es:

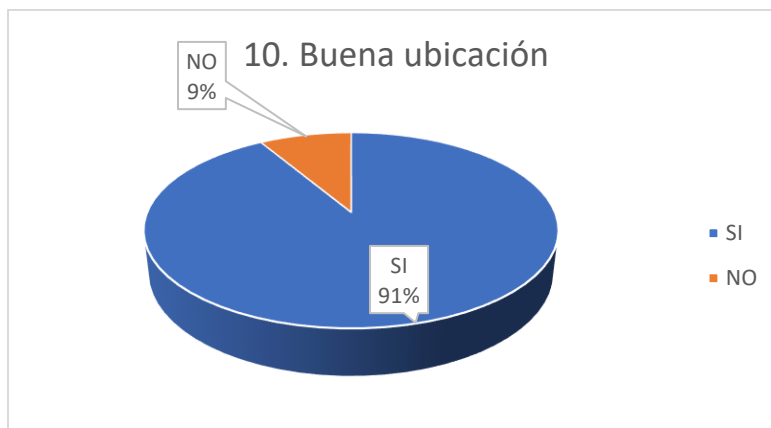
- ✓ Entrar al mercado con precios inferiores a los de la competencia para obtener posicionamiento de la marca para los lanzamientos de los nuevos productos.

#### ➤ **Plaza**

Con respecto a la plaza o canales de distribución de la panadería UNIPAN, de acuerdo con la gráfica número 10 (PREGUNTA 11) el 91% de los entrevistados afirman que la empresa se encuentra bien ubicada, lo cual les facilita la compra de todos sus productos en un solo punto del sector y también favorece ahorro de tiempo y dinero por desplazamientos adicionales.

## Ilustración 12

Pregunta 10 entrevista a clientes



Fuente: *Elaboración Propia*

Las estrategias escogidas, relacionadas a la plaza o distribución son:

- ✓ Presentar nuestras líneas de productos a través del Internet, vía Whatsapp Business e Instagram.
- ✓ Generar nuevas localidades de distribución a través de alianzas con nuevos intermediarios, para una mayor cobertura de nuestros productos.

### ➤ **Promoción**

La promoción de los productos es una de las etapas esenciales de este plan de marketing, ya que, por medio de esta, se consigue que los clientes reconozcan a UNIPAN como una gran empresa de productos de gran calidad principalmente.

De acuerdo a los resultados presentados en la gráfica 11 (PREGUNTA 4), en donde el 65% de los clientes conocieron la panadería por medio de la recomendación, es decir, voz a voz entre sus colegas o conocidos. Por tal motivo se deben elaborar estrategias de promoción que permita llegar a los clientes que no son recomendados.

### Ilustración 13

Pregunta 4 entrevista a clientes



Fuente: *Elaboración Propia*

Las estrategias que se aplicaran, relacionadas a la promoción, son:

- ✓ Establecer cronograma para la entrega de obsequios en las cuales se entregarán estos por la compra de determinados productos.
- ✓ Definir sorteos o concursos a lo largo del año entre los clientes con mayores compras.
- ✓ Colocar anuncios publicitarios en diarios y redes sociales para dar a conocer los productos.
- ✓ Gestionar la participación en ferias o eventos locales, con el fin de instalar puestos para la presentación y degustación de los productos



### 3.8. OBJETIVOS DE MARKETING

Por medio de una reunión gerencial se establecieron los objetivos, los cuales buscan poder diferenciarse de la competencia local, al igual que el aumento de la demanda.

- ❖ Aumentar la demanda de los productos
- ❖ Lograr una mejor posición en el mercado local.

### 3.9. MATRIZ DE PLAN DE MARKETING

Con el fin de mostrar la relación existente entre cada uno de los objetivos establecidos, sus estrategias elaboradas en cada una de las “P”, y sus respectivas tácticas, se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 24**

*Matriz de plan de marketing*

P	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	RESPONSABLE
<b>Producto</b>	Aumentar las demandas de los productos de la organización	Incluir nuevos atributos al producto final, agregando un logo y modificando el sistema de empaque para una presentación individual	- Definir los productos a empacar individual - Cotizar empaque personalizado con el logo	
		Integrar la galletería, como nueva línea de producto en la cual se enfatizará en la galleta de queso como producto principal de dicha línea.	Listado de productos de la nueva línea funcional	- Jefe de Producción
<b>Precio</b>		Entrar al mercado con precios inferiores a los de la competencia para obtener posicionamiento de la marca para los lanzamientos de los nuevos productos	- Evaluar el precio de los productos en el mercado - Establecer precio inicial de los nuevos productos	
		Presentar nuestras líneas de productos a través del Internet, vía	- Creación de comunidades	- Jefe de Ventas

<b>P</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TÁCTICA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Plaza</b>	Lograr una mejor posición en el mercado	WhatsApp Business e Instagram	UNIPAN en las redes sociales - Listado de los productos en cada una de las redes sociales	
		Generar nuevas localidades de distribución a través de alianzas con nuevos intermediarios, para una mayor cobertura de nuestros productos. Establecer cronograma para la entrega de obsequios, por la compra de determinados productos.	Establecer contacto con nuevos intermediarios  - Listado de fechas importante a nivel local	- Gerente
<b>Promoción</b>		Definir sorteos o concursos a lo largo del año entre los clientes con mayores compras.	- Entregar una boleta para participar en rifas a clientas con compras superiores a \$50.000 diarios - Creación de comunidades UNIPAN en las redes sociales	
		Colocar anuncios publicitarios en diarios y redes sociales para dar a conocer los productos.	- Realizar 5 publicaciones semanales	- Jefe de Ventas
		Gestionar la participación en ferias o eventos locales, con el fin de instalar puestos de degustación a fin de presentar los productos de la empresa.	Establecer fechas de ferias, eventos y exposiciones anuales	- Gerente

Fuente: *Elaboración Propia*

## **CAPITULO 4. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Convertir las estrategias en acciones para alcanzar los objetivos y metas estratégicas, es denominado proceso de Implementación.

Este plan de implementación entrega la hoja de ruta que se requiere para seguir una dirección estratégica específica, un grupo de objetivos de rendimiento y en este caso específico también del plan de mercadeo entregando valor al cliente final y obteniendo resultados exitosos.

El plan de implementación aborda quién, dónde, cuándo y cómo. Lo anterior, brinda apoyo a la empresa a distribuir los recursos financieros y humanos en una forma eficiente.

Este plan sólo podrá ser exitoso si se enfoca al recurso humano de la empresa, si se obtiene el apoyo de los empleados que tienen que atender a los clientes, proveedores y los recursos de la organización a los que se dirige la estrategia. Por tal razón, se debe involucrar a los empleados en el diseño del plan de implementación con el fin de obtener los resultados.

En el proceso de implementación, la estrategia también debe tener control y revisiones con el fin de asegurar que dicha implementación se esté desarrollando en forma precisa y fructífera.

Ya con los objetivos y las estrategias definidas, se procede a diseñar el plan de implementación de las estrategias de la empresa UNIPAN.

Se puede considerar que esta etapa del proceso es una de las más complejas para cualquier organización, debido a que los colaboradores se les asignan tareas totalmente nuevas para ellos y por lo tanto habrá una resistencia para generar ese cambio. Es por esto, que mediante grupos de apoyo liderados por cada jefe de proceso y el gerente de la organización se diseñó el plan de implementación, teniendo en cuenta que la ejecución de cada estrategia estará relacionada con las responsabilidades de cada uno de ellos.

**Tabla 25***Plan de implementación direccionamiento estratégico*

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Área Responsable</b>	<b>Área De Apoyo</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	
Aumentar la rentabilidad debido a la inclusión de nuevos productos y mejoramiento de relaciones con proveedores	Innovación de productos de la empresa	Reunión para presentación de la estrategia	Gerencia	Contabilidad	Presupuesto para nuevos productos s/ presupuesto total anual	1/08/2022	1/08/2022	
		Establecer presupuesto destinado al desarrollo de nuevos productos de la empresa				2/08/2022	4/08/2022	
		Socializar el presupuesto aprobado para el desarrollo de nuevos productos				9/08/2022	16/08/2022	
	Plan de negociación de precios y cantidades	Reunión para presentación de la estrategia		Gerencia	Financiera	(\$obtenidos por descuento en materias primas/ en compras de materias primas)x 100	1/08/2022	1/08/2022
			Establecer Plan de negociación de precios y cantidades con los proveedores teniendo en cuenta el excelente control y rotación de inventario				5/08/2022	12/08/2022
			Socializar con todo el personal el Plan de negocios de precios y cantidades escogido				17/08/2022	24/08/2022
Incrementar la demanda de los productos mediante la aplicación de un plan de mercadeo que permita segmentar el mercado y a	Estudio de Mercadeo	Reunión para presentación de la estrategia	Ventas	Gerencia	Cantidad de proveedores nuevos mensuales	6/08/2022	6/08/2022	
		Elaborar un estudio de mercadeo a través de la categorización de los proveedores para unas oportunas relaciones				22/08/2022	30/08/2022	

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área Responsable	Área De Apoyo	Indicadores	Fecha Inicio	Fecha Final
su vez escoger los mejores		Socializar con todo el personal los resultados del estudio de mercadeo realizado			#de clientes potenciales por nuevos productos mensuales	1/09/2022	3/09/2022
		Aplicación del estudio de mercadeo				15/09/2022	11/09/2023
Aumentar el número de clientes por concepto de compras de productos actuales y nuevos	Bench Marking	Reunión para presentación de la estrategia	Ventas	Gerencia		10/08/2022	10/08/2022
		Establecer listado de empresas similares a UNIPAN para conocer desarrollos de sus nuevos productos				11/08/2022	11/09/2022
		Selección de empresas para establecimiento de Bench marking				14/09/2022	15/09/2022
		Construir un bench marking con la competencia local para la identificación de nuevos productos			Cantidad de propuestas mensuales de nuevos productos	20/09/2022	30/10/2022
	Innovación de productos de la empresa	Reunión para presentación de la estrategia	Producción	Gerencia		3/08/2022	3/08/2022
		Seleccionar áreas de la empresa para posible generación de ideas de nuevos productos				4/08/2022	14/08/2022
		Generar listas de ideas de nuevos productos a través del personal propio para aprovechar la capacidad operativa de la empresa				15/08/2022	15/09/2022
		Reunión para establecer lista definitiva de nuevos productos para aprovechar la capacidad operativa de la empresa				16/09/2022	20/09/2022
Establecer alianzas con instituciones educativas, como SENA, ITSA y UNINORTE, a fin de conocer planes de estudios relacionados con los procesos de producción y mercadeo	Investigación y actualización de conocimientos	Reunión para presentación de la estrategia	Talento Humano	Gerencia	# de capacitaciones asistidas / # Capacitaciones seleccionadas	1/08/2022	1/08/2022
		Seleccionar área de la empresa para actualización constante conocimiento de nuevas maquinarias y manual de funciones del personal				2/08/2022	4/08/2022
		Establecer lista de temas relacionados con procesos de producción y mercadeo				5/08/2022	10/08/2022
		Escoger personal del área seleccionada de la empresa para proceso de actualización de conocimientos				11/08/2022	15/08/2022
		Consulta de maquinarias nuevas en mercado nacional				19/08/2022	30/08/2022

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área Responsable	Área De Apoyo	Indicadores	Fecha Inicio	Fecha Final	
Aumentar la productividad en los procesos de fabricación	Aumento de Producción	Reunión para establecer nuevas maquinarias para actualización del personal	Producción	Gerencia	Capacidad utilizada / Capacidad Instalada	31/08/2022	31/08/2022	
		Reunión final para presentación de las conclusiones de la actualización de las nuevas maquinarias en el mercado				3/09/2022	3/09/2022	
		Reunión para presentación de la estrategia				4/08/2022	5/08/2022	
		Realizar inventario de la capacidad instalada de la empresa				6/08/2022	16/08/2022	
		Conocer nivel de demanda actual de la empresa				17/08/2022	31/08/2022	
		Estudio de uso de la capacidad instalada acorde al nivel de demanda que tiene la empresa actualmente				(# de Arrobas procesadas / # de Horas Hombre utilizada s) x 100	24/08/2022	2/09/2022
		Relacionar opciones de maquinarias que cumplan con la capacidad requerida para cubrir la demanda				1/09/2022	10/09/2022	
		Revisar presupuesto destinado para compra de maquinarias				11/09/2022	15/09/2022	
	Adquirir nuevas maquinarias que permitan un aumento en la producción diaria de productos	1/10/2022	15/12/2022					

Fuente: *Elaboración Propia*

**Tabla 26**

*Plan de implementación para el plan de mercadeo*

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área Responsable	Indicadores	Fecha Inicio	Fecha Final
Aumentar las demandas de los productos de la organización	Incluir nuevos atributos al producto final, agregando un logo y modificando el sistema de empaque para una	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia	Jefe de Producción	# de productos empacados individualmente	3/03/2023	3/03/2023
		Definir los productos a empacar individual			6/03/2023	8/03/2023
		Cotizar empaque personalizado con el logo			9/03/2023	13/03/2023

Objetivo	Estrategia	Actividad	Área Responsable	Indicadores	Fecha Inicio	Fecha Final
	presentación individual	Seleccionar empaque y logo adecuado según presupuesto de la empresa			14/03/2023	14/03/2023
	Integrar la galletería, como nueva línea de producto, en la cual se enfatizará en la galleta de queso como producto principal de dicha línea	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Listado de productos de la nueva línea funcional Estructurar nueva lista de precios para nueva línea de producto Seleccionar medios de publicidad de nueva línea de producto de acuerdo a presupuesto establecido	Jefe de Producción	# de arrobas de galleta elaboradas diariamente	20/03/2023	20/03/2023
	Entrar al mercado con precios inferiores a los de la competencia para obtener posicionamiento de la marca para los lanzamientos de los nuevos productos	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Evaluar el precio de los productos similares en el mercado Establecer precio inicial de los nuevos productos Realizar campañas de publicidad de los nuevos productos	Ventas	Margen de contribución ≤ 20%	4/03/2023	4/03/2023
					6/03/2023	27/03/2023
					29/03/2023	29/03/2023
					15/04/2023	30/06/2023
Lograr una mejor posición en el mercado	Presentar nuestras líneas de productos a través del Internet, vía WhatsApp Business e Instagram	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Establecer nuevas líneas de productos para presentación en Internet, WhatsApp Business e Instagram	Ventas	Numero de productos publicados en redes sociales	5/03/2023	5/03/2023
					7/03/2023	20/03/2023



Objetivo	Estrategia	Actividad	Área Responsable	Indicadores	Fecha Inicio	Fecha Final
		Creación de comunidades UNIPAN en las redes sociales			1/04/2023	10/04/2023
		Listado y seguimiento de los productos publicitados en cada una de las redes sociales			11/04/2023	11/06/2023
	Generar nuevas localidades de distribución a través de alianzas con nuevos intermediarios, para una mayor cobertura de nuestros productos.	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Estructurar base de datos de posibles nuevos intermediarios Establecer contacto con posibles nuevos intermediarios Lineamientos de negocios con nuevos intermediarios	Ventas	(# de nuevos intermediarios contactados) / (# de posibles nuevos intermediarios)	9/03/2023 13/03/2023 30/03/2023 3/05/2023	9/03/2023 23/03/2023 30/04/2023 10/05/2023
	Establecer cronograma para la entrega de obsequios, por la compra de determinados productos con el fin de tener un mayor contacto con los clientes	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Listado de fechas importante a nivel local y de productos seleccionados para los clientes Selección de fechas especiales y listado de obsequios Publicación interna de fechas especiales, productos de la campaña y obsequios a entregar	Gerencia	\$ invertido en compra de obsequios / \$ presupuestado para compra de obsequios	10/03/2023 11/03/2023 13/03/2023 14/03/2023	10/03/2023 12/03/2023 13/03/2023 20/03/2023
	Definir sorteos o concursos a lo largo del año entre los clientes con mayores compras para ofrecer los nuevos productos	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Estructurar base de datos de clientes con mayores compras Establecer premios y cantidades de premios de acuerdo a presupuesto de la empresa	Ventas	\$ invertidos en premios / \$ presupuestado para la actividad	15/03/2023 16/03/2023 19/04/2023	15/03/2023 18/04/2023 20/04/2023

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Área Responsable</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>
		Entregar una boleta para participar en rifas a clientas con compras superiores a \$50.000 diarios			2/05/2023	30/05/2023
	Colocar anuncios publicitarios en diarios y redes sociales para dar a conocer los productos	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Creación de comunidades UNIPAN en las redes sociales Realizar cinco (5) publicaciones semanales	Ventas	(Cantidad de visitas y comentarios a publicaciones nuevas) / # de publicaciones nuevas	6/02/2023 10/02/2023 20/02/2023	6/02/2023 15/02/2023 20/07/2023
		Revisar cantidad de visitas y comentarios a las publicaciones a través de motores de búsqueda			20/03/2023	20/08/2023
	Gestionar la participación en ferias o eventos locales, con el fin de instalar puestos de degustación a fin de presentar los productos de la empresa.	Reunión de presentación del Plan de Mercadeo, objetivo y estrategia Estructurar base de datos de ferias y eventos a realizar en la ciudad de Barranquilla en el año 2023 Establecer fechas de ferias, eventos y exposiciones anuales Realizar degustaciones en el negocio de los productos nuevos con el propósito de dar a conocer los nuevos productos y de incentivar al consumidor a la compra	Gerencia	(# de eventos asistidos / # de programados) x 100	8/02/2023 9/02/2023 20/02/2023 1/03/2023	8/02/2023 19/02/2023 20/02/2023 30/12/2023

Fuente: *Elaboración Propia*

## **CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIONES

Inicialmente UNIPAN no cuenta con planificación a largo plazo establecida, es decir no posee un direccionamiento estratégico ni plan de mercadeo que permita seguir una ruta en busca de una mejora continua para la organización. Por lo anterior, se requirió plasmar desde su misión y visión el principio, el propósito y las aspiraciones de esta empresa.

Para conocer detalladamente la organización es necesario conocer sus procesos, y Unipan al no tener ninguna planeación como se explicó anteriormente, no tenían delimitados ni estructurados sus procesos, es por esto que fue necesario la identificación de estos y a su vez la caracterización. De modo que se identifiquen aquellos factores que intervienen en cada uno de ellos y también puedan controlarlos.

En el desarrollo completo de su plataforma estratégica fue necesario el análisis externo e interno donde se identificaron diferentes amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que inciden de manera directa o indirecta en la organización. Estas le permiten visualizar un panorama global del estado actual de la compañía, y contrastarlo con la realidad de su entorno, ayudando en la construcción de las estrategias y la plataforma propuesta en este estudio.

Respecto al análisis interno se logró identificar algunas condiciones favorables para la plataforma estratégica propuesta, como: Desarrollo constante de nuevas tecnologías y acceso a estas mismas, existencia de gran cantidad de compradores en el sector y gran cantidad de proveedores. También es vital, recalcar que del análisis interno se detectaron algunas debilidades tales como: no contar con un sistema de investigaciones de mercadeo que entregue información con relación a clientes, clientes potenciales, distribuidores, competidores, proveedores, el alza de los precios de las materias primas y no tener estrategias definidas para competir en el mercado local. Mientras las fortalezas más representativas son: control de inventarios de insumos, Recursos necesarios para realización de estas actividades de operación, comportamiento de las razones de crecimiento con el transcurso del tiempo.

También se observaron variables que indicaron que la empresa cuenta con grandes fortalezas. Esto se evidenció con valores mayores o iguales a 3 en la Matriz de Evaluación de los Factores Internos con respecto a la producción de sus operaciones, como lo son su logística externa e interna. Por otra parte, la matriz también señaló grandes debilidades relacionadas a la

venta de sus productos y al acercamiento con el cliente final. Lo anterior dado que se encontraron variables como la inexistencia de políticas o planes de mercadeo y la falta de un programa o área de trámite de PQRS con valoraciones menores a 3.

Con respecto a la Matriz de Evaluación de los Factores Externos se hallaron resultados ponderados de 2,2 por debajo del promedio de aceptación (2,5). Lo cual indicó que las estrategias de UNIPAN no están capitalizando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

Lo anterior llevó a realización de la estrategias y objetivos que finalmente se reflejaron en un cuadro de mando integral para su seguimiento continuo y a su vez en el plan de implementación donde se establecieron las fechas tentativas para el desarrollo de cada una de sus actividades. Así mismo también quedaron planteadas las estrategias elaboradas en el plan de marketing, las cuales surgieron a partir de la entrevista estructurada realizada a los clientes de la organización.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Se sugiere a la organización UNIPAN, realizar cada una de las actividades colocadas en las tablas de implementación, ya que fueron elaboradas específicamente por las capacidades que tiene esta empresa

De igual forma, se recomienda no limitarse a lo planeado en este trabajo, debido a que el entorno en que se encuentran todas las empresas hoy en día es muy cambiante. Por lo anterior, debe alinearse y ajustarse la información que sea necesaria.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Acibeiro, M. (2022, 4 febrero). Las 4 P del marketing: qué son y para qué sirven. Garage. <https://es.godaddy.com/blog/las-4-p-del-marketing-que-son-y-para-que-sirven/>

Alcalá Zarate, L. F. & Quiroz Esmeral, J.M. (2013). *Proceso de direccionamiento estratégico a una organización eclesial - iglesia cristiana Casa del Rey en la ciudad de Barranquilla*. [Tesis de Maestría]

Arciniegas Monsalve, A. & López Fontalvo, C. (2021). *Direccionamiento Estratégico Para El Crecimiento Organizacional De La Empresa Panadería YUNA*.

Andrews, K. R. (1985). *The concept of corporate strategy*. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.

Ansoff, R.L. (1985). Un nuevo enfoque a la planeación del desarrollo nacional. México, D.f.: INAP.

Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México D.F: Pearson

Brunet, I. & Belzunegui, A. (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. España: Editorial Ariel.

Cabrera, M. (2021, 17 octubre). Consumo de pan en Colombia, ¿creció o se estancó? RTVC Noticias. <https://www.rtvnoticias.com/consumo-pan-colombia-evolucion>

Castillo-González, J. N., & Carreño-Dueñas, D. A. Diseño metodológico para la caracterización de procesos, caso empresas metalmeccánicas del departamento de Boyacá  
Methodological design for the characterization of processes, case of metalmechanical companies of the Boyacá department.

Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2.

Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

David, Fred.R. & Mascaró, Sacristan. (1997). *Conceptos de Administración estratégica*. Edición 5ª. México: Prentice Hall.

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Fred R. David, “How Companies Define Their Mission”, *Long Range Planning* 22, núm. 3, junio de 1988

Guiltinan, J. (1994). *Administración de mercadeo, estrategias y programas*. México, Mc Graw Hill.

Guevara, P., Pérez, M., y Quint, S. (2014). El análisis PEST aplicado a un territorio. Caso del barrio Pisulí en Quito. Quito: Universidad de las Américas, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Recuperado de <http://valoragregado.ec/articulos/ValorAgregado02%20-%20Art.%204%20Guevara%20-%20Pisuli%201.pdf>

Jervis, D. S. (2011). *Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en Colombia*. En D. S. Jervis, *Manual de planeación corporativa para empresas de aseguramiento en salud en Colombia* (pág. 16). Bogotá D.C.

Johnson, Gerry., Kevan, Sholes. y Richard, Whittington. (2006). *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Traducción Yago Moreno López. Pearson Educación, S.A., Madrid.

Koontz & Weihrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. México D.F., México: McGraw Hill

Kotler, P & Armstrong,G. (1996). *Mercadotecnia*. 6 ed. México: Prentice Hall.

Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Madrid: Pearson.

Maeztu, I. y Fernández, F. (1999). El entorno y la estrategia de las empresas: un modelo teórico. En *La gestión de la diversidad*. XII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio; Juan Carlos Ayala Calvo (coord.), vol. 2 (pp. 659-664). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=444>

Martin, J. (2017). *Estudia tu entorno con un Pest-el*. Madrid: Cerem. Recuperado de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-unpest-el>

Palacio, E. (2013). Haz tu plan de negocios. Recuperado de:  
<http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

Ponce, H. (2007). La Matriz Foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en Psicología. México D.F.

Portafolio, R. (2022, 8 enero). Hogares pobres, con inflación 2,5 puntos más alta que los ricos. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-en-colombia-en-2021-hogares-pobres-una-tasa-mas-alta-que-los-ricos-560331>

Porter, M. (1979) "Cómo las fuerzas competitivas estrategia de la forma", Harvard Business Review.

Porter, M. (2008) "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". Harvard Business Review, p. 58 – 77.

Prieto, J. (2009). *Investigación de mercados*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xY\\_\\_AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=qu%C3%A9+es+un+mercado&ots=SgA4RamE8Z&sig=HKTttmKZ-19\\_yC4zSVO25p1IQSs#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xY__AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=qu%C3%A9+es+un+mercado&ots=SgA4RamE8Z&sig=HKTttmKZ-19_yC4zSVO25p1IQSs#v=onepage&q&f=false)

Primero Ceballos, L. y Quintero Duarte, J. (2012). *Plan de direccionamiento estratégico para una empresa productora de llantas S.A 2013-2016*. [Tesis de Maestría].

Reyes Jambos, M. & Silva Ternera, C. (2019). *Desarrollo de la planeación estratégica de mercadeo de la clínica de ortopedia y traumatología Clinitrauma IPS*. [Tesis de Maestría]

Schewe, C. (1986). *Mercadotecnia*. México: Mc Graw Hill.

Serna, H. (2003). "Gerencia Estratégica". 8 edición. 3R Editores. Bogotá, D.C. Colombia

Serna, H. (2006). *Gerencia Estratégica*. 6ª edición. 3R Editores. Bogotá, D.C. Colombia

Serna, H. (2014). *Gerencia estratégica* (11ava ed.). Bogotá: Panamericana Editorial.

Stanton, W. (1996). *Fundamentos de mercadotecnia*. 5 ed. México: Prentice Hall.

Stanton, W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. México: Mc Graw Hill.



Talancón, H. P. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza e investigación en psicología, 12(1), 113-130.

Thompson, A. & Strikland, A. (2004) Administración estratégica (13° Ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw – Hill Interamericana.

Villacampa, Ó. (2021, 22 abril). Qué son las 4 p del marketing, cómo aplicarlas y ejemplos. Ondho. <https://www.ondho.com/que-son-4-p-marketing-como-aplicarlas-ejemplos/>

Zapata A., y Rodriguez, A. (2011). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. Capitulo 10: análisis DOFA. Cali, Universidad del Valle, Programa Editorial, libro en proceso de evaluación para publicación.

## ANEXOS

### ANEXO 1: Guía para el Estudio de Factores Externos e Internos de UNIPAN

#### GRUPO FOCAL – UNIPAN

1. **Objetivo:** Obtener información cualitativa relacionada con los factores externos e internos de UNIPAN

2. **Equipo de trabajo:**

- Gerente de UNIPAN
- Jefe de Ventas UNIPAN
- Jefe de Producción UNIPAN
- Lideres UNINORTE del proyecto

3. **Agenda de trabajo:**

8:00 am – 8:10 am	Presentación de los integrantes del grupo
8:10 am – 8:30 am	Presentación del Proyecto
8:30 am – 9:00 am	Presentación de la Metodología y de las herramientas de sistematización y análisis de la información
9:00 am – 9:30 am	Presentación de los aspectos generales del tema Plataforma estratégica
9:30 am – 10:30 am	Debate a interrogantes sobre el Macroentorno de la empresa UNIPAN.
10:30 am – 11:15 am	Respuesta a interrogantes sobre Macroentorno de la empresa UNIPAN
11:15 am – 12:15 pm	Debate a interrogantes sobre el Microentorno de la empresa UNIPAN
12:15 pm – 01:30 pm	Receso

01:30 pm – 02:15 pm	Respuesta a interrogantes sobre Microentorno de la empresa UNIPAN
02:15 pm – 03:15 pm	Debate a interrogantes sobre el Entorno Interno de la empresa UNIPAN.
03:15 pm – 04:00 pm	Respuesta a interrogantes sobre Entorno Interno de la empresa UNIPAN
04:00 pm – 06:00 pm	Conclusiones y cierre del grupo focal

## 1. ANALISIS EXTERNO

En las siguientes preguntas, relacione los nombres de las variables que Usted considere aplican al ámbito en cuestión, y proceda a clasificarlas de acuerdo con la siguiente tabla:

### CRITERIOS DE CALIFICACION

1	Amenaza importante
2	Amenaza menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad importante

### 1.1 INTERROGANTES PARA MACROENTORNO

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN en el ámbito político, y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Cambios de gobierno y sus programas electorales		
Reglamento INVIMA (Res. 2674)		

Subsidios del gobierno para emprendedores y PYMES		
Cambios en la Política fiscal		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN en el ámbito económico, y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Aumento de precio constante en las materias primas		
Inflación		
Surgimiento de productos sustitutos		
Decisiones económicas del gobierno nacional		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN en el ámbito social, y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Incremento de la delincuencia en el sector		
Decisión de compra por productos elaborados por negocios familiares		
Nivel de ingresos de los clientes		
Consumo de productos de panificación en Barranquilla		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN en el ámbito tecnológico, y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
----------	-----------	--------------

Desarrollo constante de nuevas maquinarias y acceso a las mismas		
Nuevas aplicaciones tecnológicas para servicios		
Reemplazo de tecnología por obsolescencias		
Uso racional de la energía		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN en el ámbito ecológico, y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
La mayoría de los residuos son clasificados como reciclables		
Nuevas normas de salubridad en la alimentación		
Políticas medioambientales		
Uso de nuevas fuentes renovables (Paneles Solares)		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN en el ámbito del entorno institucional, y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Cortes intermitente en el servicio del agua		
Cambios en los operadores de red en energía eléctrica		

Acuerdos institucionales empresa - universidades locales para investigación y desarrollo		
Orden Público afecta los medios de distribución		

## 1.2 INTERROGANTES PARA MICROENTORNO

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a nuevos entrantes (es decir, empresas que quieren ofrecer los servicios y productos de UNIPAN), y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Diferenciación del producto		
Inversiones de capital		
Acceso a los canales de distribución		
Política gubernamental		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a sus competidores, y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Gran número de competidores		
Costos Fijos		
Falta de Diferenciación		
Competidores diversos		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a sus clientes, y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Hay gran cantidad de compradores		
Posibilidad de cambiar de proveedor		
Estrato social de compradores		
Nivel de ingresos de los compradores		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a sus proveedores, y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Cantidad de proveedores en la industria		
Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.		
Nivel de organización de los proveedores.		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a los sustitutos, y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Disponibilidad de sustitutos cercanos		
Propensión del comprador a sustituir		
Precios relativos de los productos sustitutos		
Suficientes Proveedores		

## 2. ANALISIS INTERNO

En las siguientes preguntas, relacione los nombres de las variables que Usted considere aplican al ámbito en cuestión, y proceda a clasificarlas de acuerdo con la siguiente tabla:

### CRITERIOS DE CALIFICACION

1	Debilidad importante
2	Debilidad menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza importante

### 2.1 INTERROGANTES PARA ANALISIS INTERNO

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a su planificación, y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Tiene metas y objetivos definidos		
Se tiene estrategia general para competir		
Se anticipa y controla las acciones y reacciones de la competencia		
Posee planes de contingencia		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación al manejo de personal, y califíquelas de 1 a 4



<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Prestaciones sociales razonables		
Sistemas de selección de personal		
Sistema efectivo de evaluación del rendimiento		
Promoción interna de empleados		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a su cultura, y califíquelas de 1 a 4:

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Adaptación al cambio		
Existe un buen sistema de bonificación		
Estado de ánimo de los trabajadores		
Liderazgo de la gerencia		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a su organización, y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Estructura organizativa clara y evidenciada en el organigrama		
Actividades similares agrupadas apropiadamente		
Hay descripciones de cargos		
Son los cargos significativos, estimulantes y bien remunerados		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente en el desempeño de UNIPAN con relación a sus finanzas, y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Comportamiento de las razones de liquidez con el transcurso del tiempo		
Relación de las razones de liquidez de la empresa con los promedios de la industria		
Relación de las razones de endeudamiento de la empresa con los promedios de la industria		
Comportamiento de las razones de crecimiento con el transcurso del tiempo		

## **2.2 INTERROGANTES PARA ANALISIS INTERNO PRIMARIAS**

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a su logística interna y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Recibo de insumos y mercancía		
Almacenamiento de insumos		
Control de inventarios de insumos		
Recursos necesarios para realización de estas actividades		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a su operación y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
-----------------	------------------	---------------------

Maquinaria		
Empaque		
Ensamble		
Mantenimiento de equipos		
Recursos necesarios para realización de estas actividades		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a su logística externa y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Almacenamiento de producto final		
Programación de entregas		
Procesamiento de pedidos		
Recursos necesarios para realización de estas actividades		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente influyen en el desempeño de UNIPAN con relación a su mercadeo y ventas, y califíquelas de 1 a 4

OPCIONES	SELECCION	CALIFICACION
Aplicación de métodos de pronósticos de ventas y mercadeo		
Toma de decisiones basados en investigaciones de mercado		
Uso del Análisis de Mercado para conocimiento de clientes, competencias, proveedores y variedad de estos		

Se llevan a cabo pruebas de productos y mercados antes del lanzamiento de nuevos productos		
Se cuentan con los recursos necesarios para la realización de estas actividades		

- De las siguientes opciones, seleccione las dos (2) que considere internamente en el desempeño de UNIPAN con relación a servicio post ventas y califíquelas de 1 a 4

<b>OPCIONES</b>	<b>SELECCION</b>	<b>CALIFICACION</b>
Devoluciones de productos		
Comunicación en la atención de quejas		
Servicio de garantía		
Recursos necesarios para realización de estas actividades		

## ANEXO 2: ENTREVISTA APLICADA A LOS CONSUMIDORES

**Objetivo:** Obtener información cualitativa para diseñar el Plan de Marketing, utilizando aquellas respuestas relevantes sobre el desarrollo de las 4 P's de la mezcla de mercadeo.

### I) ¿Cuántos días a la semana compra pan en la Panadería UNIPAN?

- a) 1 a 2 días                      b) 3-4 días                      c) 5 – 6 días                      d) Diariamente

### II) ¿Cómo califica la atención brindada en la Panadería UNIPAN?

- a) Buena                              b) Regular                              c) Mala

### III) ¿Por qué compra su pan en la panadería UNIPAN?

- a) Precio cerca                      b) Atención                              c) Calidad                              d) Sabor                              e) Queda

### IV) ¿Cómo se enteró de la existencia de la Panadería UNIPAN?

- a) Volantes                      b) Radio                              c) Redes Sociales                      d) Recomendación

Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

### V) ¿Qué aspecto cree Usted que debe mejorar la Panadería UNIPAN?

- a) Atención al cliente                      b) Calidad del Producto  
C) Variedad del Producto                      d) Precios

Otro (Especifique): \_\_\_\_\_

**VI) ¿Al comprar en la Panadería UNIPAN encuentra buenos precios?**

- a) De acuerdo                      b) Indiferente                      c) En desacuerdo

**VII) ¿Considera Usted que los productos de la Panadería UNIPAN son de buena calidad?**

- a) De acuerdo                      b) Indiferente                      c) En desacuerdo

**VIII) ¿Considera Usted que la Panadería UNIPAN debería ofrecer mayor variedad de panes?**

- a) SI                                      B) NO

**IX) ¿Compraría Usted otra variedad de pan?**

- a) SI                                      B) NO

**X) ¿Considera Usted que la Panadería UNIPAN está bien ubicada?**

- a) SI                                      B) NO

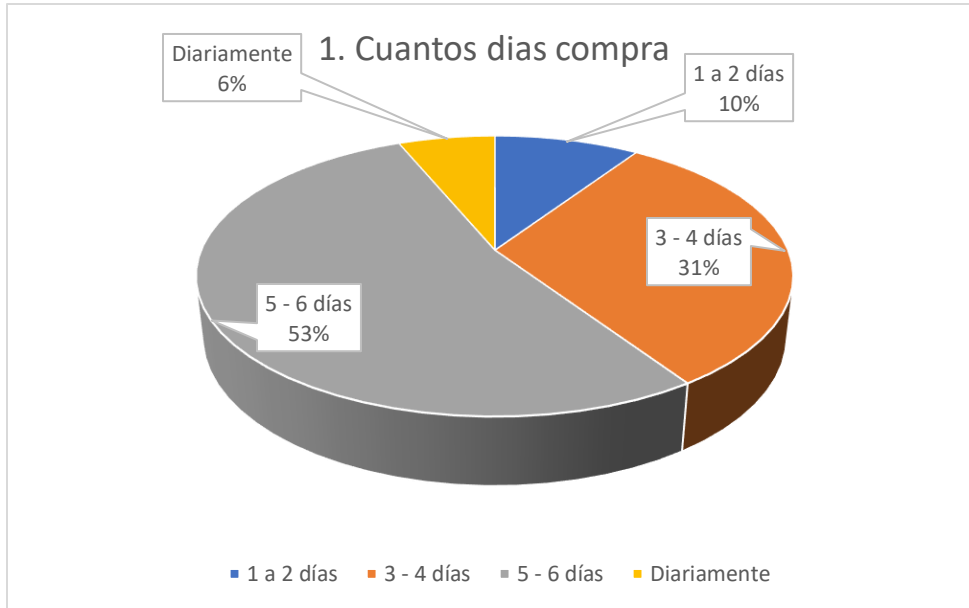
**XI) ¿Recomendaría Usted la Panadería UNIPAN?**

- a) SI                                      B) NO

### ANEXO 3: RESULTADOS ENTREVISTA ESTRUCTURADA

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a los clientes de la organización UNIPAN, donde se detallan la distribución de las respuestas a manera gráfico, para su fácil entendimiento.

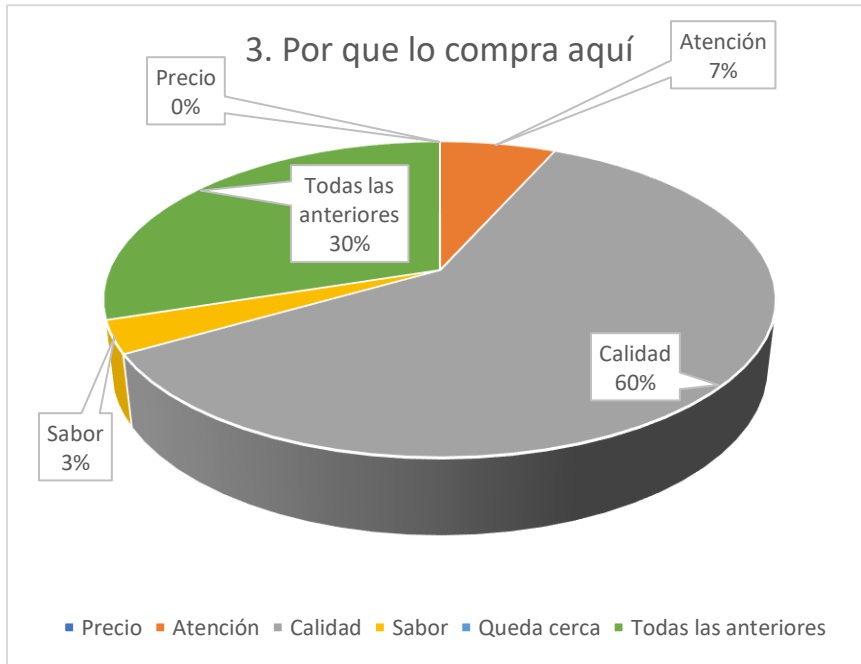
#### **1. ¿Cuántos días a la semana compra pan en la Panadería UNIPAN?**



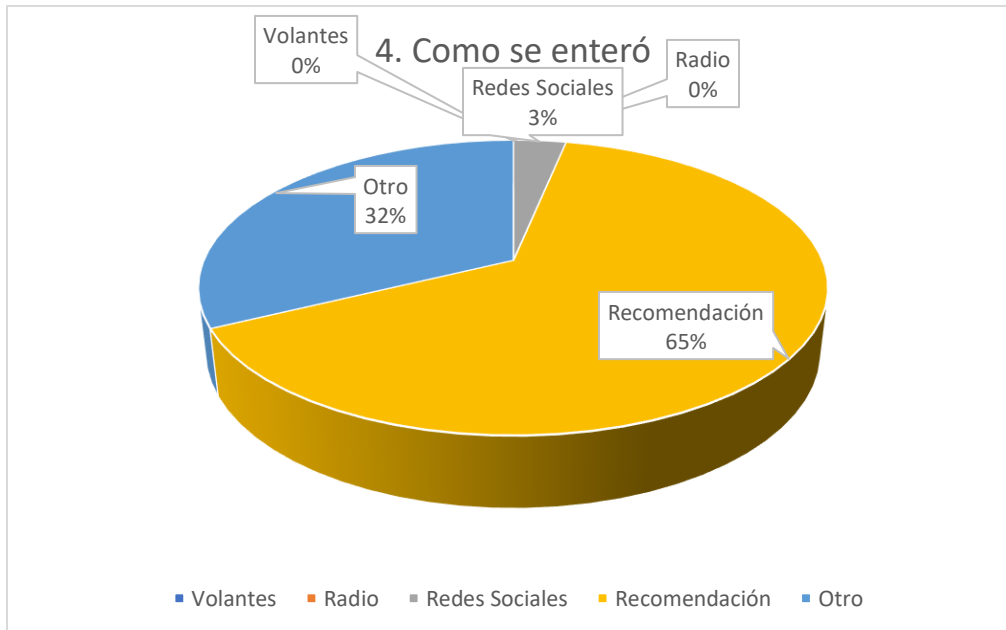
#### **2. ¿Cómo califica la atención brindada en la Panadería UNIPAN?**



**3. ¿Por qué compra su pan en la panadería UNIPAN?**

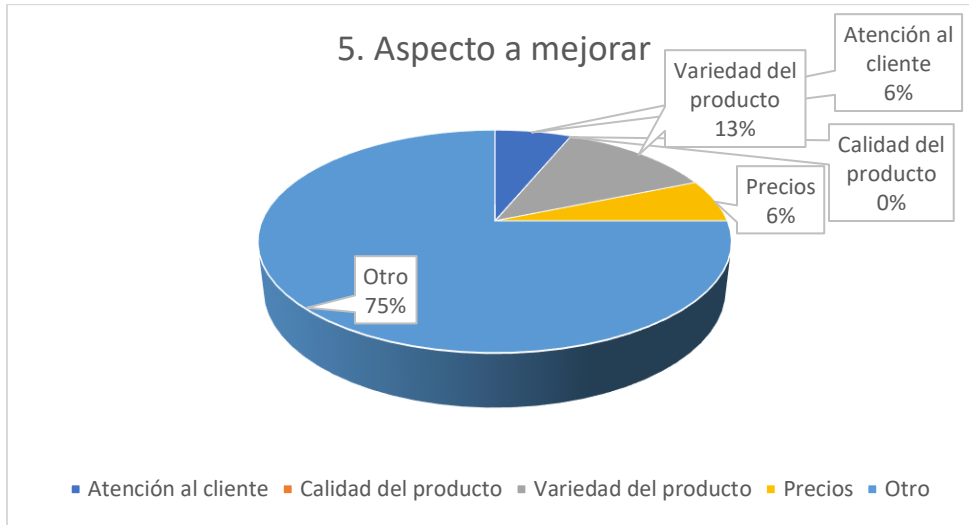


**4. ¿Cómo se enteró de la existencia de la Panadería UNIPAN?**

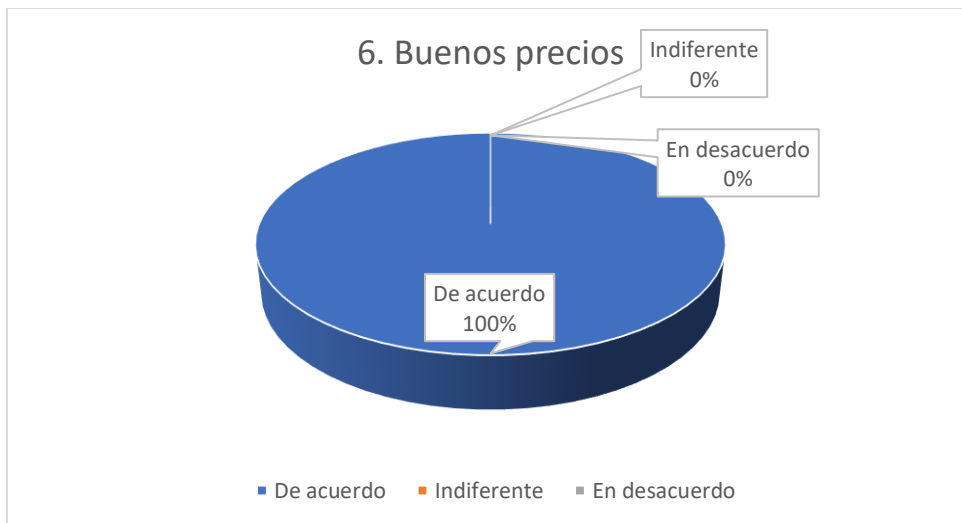




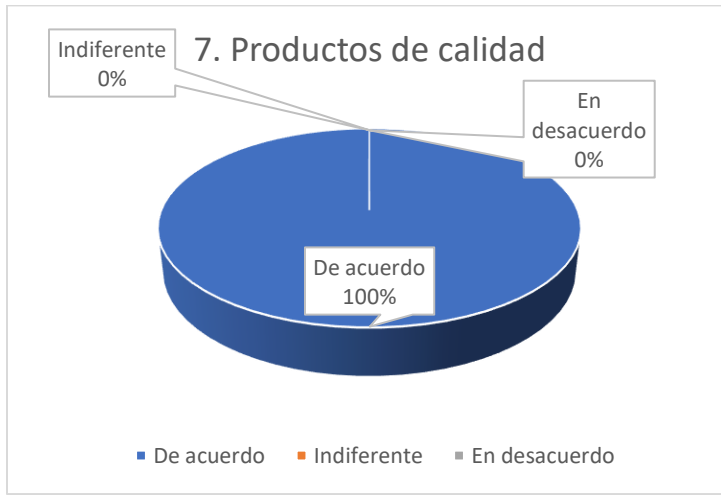
**5. ¿Qué aspecto cree Usted que debe mejorar la Panadería UNIPAN?**



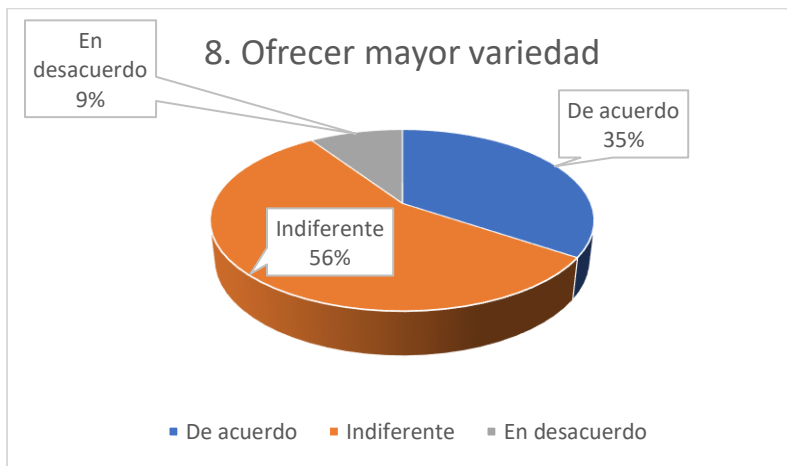
**6. ¿Al comprar en la Panadería UNIPAN encuentra buenos precios?**



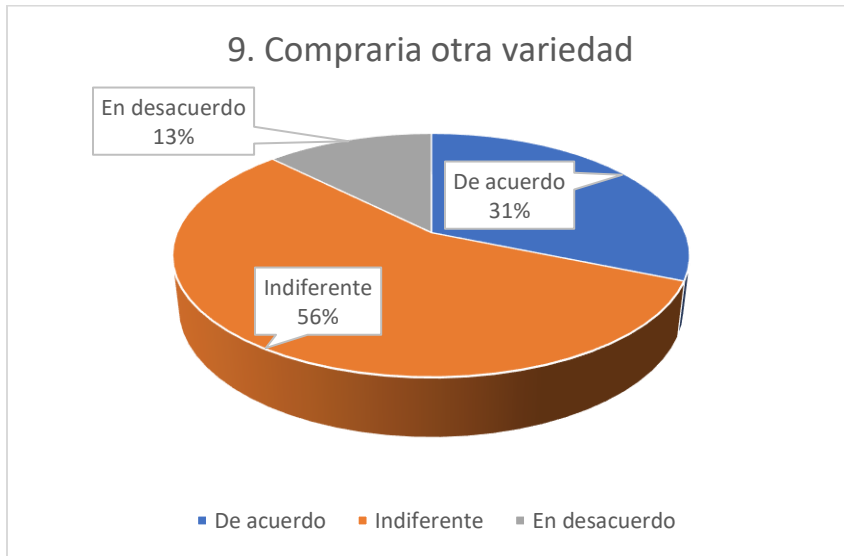
**7. ¿Considera Usted que los productos de la Panadería UNIPAN son de buena calidad?**



**8. ¿Considera Usted que la Panadería UNIPAN debería ofrecer mayor variedad de panes?**



**9. ¿Compraría Usted otra variedad de pan?**



**10. ¿Considera Usted que la Panadería UNIPAN está bien ubicada?**



**11. ¿Recomendaría Usted la Panadería UNIPAN?**

