

 <p>UNIVERSIDAD DEL SINÚ Elías Bechara Zainúm Seccional Cartagena</p>	<p>PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN</p> <p>TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>CÓDIGO: R-INVE-004</p> <p>VERSIÓN: 003</p>
---	---



DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GOLOSINAS PANTUR

DANIELA BAENA ESCALLON
MARIA JOSE PAJARO PEREZ
KENLLY YURANY SANTILLANA GOMEZ

UNIVERSIDAD DEL SINÚ
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2019

 <p>UNIVERSIDAD DEL SINÚ Elías Bechara Zainúm Seccional Cartagena</p>	<p>PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN</p> <p>TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>CÓDIGO: R-INVE-004</p> <p>VERSIÓN: 003</p>
---	---



DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GOLOSINAS PANTUR

DANIELA BAENA ESCALLON
MARIA JOSE PAJARO PEREZ

KENLLY YURANY SANTILLANA GOMEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

Asesor disciplinar

JUAN CAMILO MACHADO

Asesor metodológico

MARIA MERCEDES SUAREZ

UNIVERSIDAD DEL SINÚ

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.

2019



UNIVERSIDAD DEL SINÚ
Elías Bechara Zainúm
Seccional Cartagena

PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN

TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

CÓDIGO: R-INVE-004

VERSIÓN: 003

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía siempre,

A nuestras familias por ser un apoyo incondicional en todo este proceso,

A la Universidad del Sinú por los conocimientos, enseñanzas y valores impartidos a lo largo de nuestra carrera,

Al Sr. Benjamín Baena por abrirnos las puertas de su empresa y colaborar en todo el proceso,

A nuestros profesores por su dedicación en forjar profesionales competentes, íntegros y exitosos,

Al Ing. Juan Camilo Machado y la Ing. María Mercedes Suárez, quienes gracias a su asesoría y su muy acertada dirección nos han permitido convertir de esta tesis un documento que contiene conocimiento y experiencia, valiosa para el crecimiento profesional, estudiantil y para la culminación de este proyecto.

Tabla de contenido

Contenido

1.	TITULO DEL PROYECTO	7
2.	RESUMEN DEL PROYECTO.....	7
3.	EL PROBLEMA	8
	3.1 Planteamiento del Problema	8
	3.2 Formulación del Problema.....	12
4.	OBJETIVOS	13
	4.1 Objetivo General.....	13
	4.2 Objetivos Específicos	13
5.	HIPOTESIS	13
	5.1 Hipótesis de 1 grado	13
	5.2 Hipótesis de 2 grado	13
6.	JUSTIFICACIÓN.....	14
7.	REVISIÓN LITERARIA	15
	7.1 Marco teórico	15
	7.1.1 Plan estratégico.....	15
	7.1.2 Como elaborar un plan estratégico	15
	7.2 Estado del arte / Antecedentes	17
	7.3 Marco conceptual	18
	7.4 Marco legal	19
8.	METODOLOGÍA	20
	8.1 Tipo de investigación	21
	8.2 Población y muestra	21
	8.3 Técnicas de recolección de la información	21
	8.4 Variables a estudiar	21
	8.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información	22
9.	CAPITULO 1 – ANÁLISIS INTERNO.....	23
	9.1 Descripción de la empresa	23
	9.2 Recolección y procesamiento de datos.....	23
	9.2.1 Estructura organizacional	24

9.2.2 Estructura financiera	24
9.2.3 Factor interno	25
9.2.4 Estudio del mercado (clientes)	25
10. CAPITULO 2 – ANALISIS EXTERNO	27
10.1 Análisis Pestal	27
10.2 Fuerzas de Porter	29
10.3 Poder de negociación de los clientes	29
10.4 Rivalidad entre los competidores	30
10.5 Amenaza de nuevos competidores	30
10.6 Poder de negociación de los proveedores	31
10.7 Amenaza de los sustitutos	31
10.8 Dofa (PESTAL Y PORTER)	32
11. CAPITULO 3- PERCEPCION DEL CLIENTE.	35
11.1 Análisis e interpretación de los resultados.	35
12. BENCHMARKING	38
13. CAPITULO 4 - DEFINICION ESTRATEGICA.....	41
13.1 Misión.....	41
13.2 Visión.....	41
13.3 Valores.....	41
14. CUADRO ESTRATEGICO.	42
14.1 Factores Críticos de éxito:.....	42
14.2 Cuadro estratégico de Pantur y la industria.....	43
15. MATRIZ CREA	44
16. NUEVO CUADRO ESTRATÉGICO.....	44
17. POSICION PARA LA OPCION ESTRATEGICA.	46
18. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.....	46
19. PROCESOS ADAPTATIVOS.	47
20. METRICAS DE LOS PROCESOS ADAPTATIVOS.....	48
21. MAPA ESTRATEGICO.	49
22. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	50
23. CONCLUSIONES.....	61
24. RECOMENDACIONES.....	62

25.	BIBLIOGRAFÍA.....	63
26.	ANEXOS.....	64
26.1	Cámara de comercio.....	64
26.2	Encuesta de percepción del cliente.....	67

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1	Promedio anual de venta y clientes por año.....	8
Ilustración 2	Check List.....	9
Ilustración 3	Análisis Ishikawa.....	12
Ilustración 4	Cuadro estratégico.....	43
Ilustración 5	Nuevo cuadro estratégico.....	45

Listado de Tablas

Tabla 1	DOFA.....	10
Tabla 2	Factores internos -Externos.....	11
Tabla 3	Fases de la metodología.....	20
Tabla 4	Fortalezas y debilidades de la empresa Pantur.....	26
Tabla 5	PESTAL.....	27
Tabla 6	Oportunidades y Amenazas Pantur.....	28
Tabla 7	Factores estratégicos.....	32
Tabla 8	Resumen factores estratégicos con énfasis en amenazas y oportunidades.....	33
Tabla 9	Benchmarking.....	38
Tabla 10	Matriz Crea.....	44
Tabla 11	Segmentación del mercado.....	46
Tabla 12	Procesos adaptativos.....	47
Tabla 13	Métrica de los procesos adaptativos.....	48
Tabla 14	Cuadro de Mando Integral.....	50
Tabla 15	Detalle del CMI.....	57

1. TITULO DEL PROYECTO

Diseño de la planeación estratégica para la empresa golosinas Pantur.

2. RESUMEN DEL PROYECTO

Pantur es una empresa dedicada a la producción y distribución de panderos, un producto típico de la costa caribe colombiana. En este proyecto se examinan a fondo los inconvenientes tanto internos como externos que la empresa Pantur presenta, proporcionando un análisis a través de datos cualitativos y cuantitativos suministrados por la empresa con el fin de obtener una mejora en los procesos.

Por lo anterior en este proyecto se utilizan diferentes herramientas estratégicas que permiten conocer a la empresa a nivel micro y macro. Entre esas herramientas se utiliza Check List, Análisis DOFA, Ishikawa, Pestal y las 5 fuerzas de Porter y a partir de ellas se determina que la empresa actualmente presenta ventas con tendencia negativa, es por esto que se decide realizar la planeación estratégica con el fin de dar un norte a la estrategia corporativa de la misma, y así esta pueda tener un aumento significativo en los niveles de ventas y mercado. Entre los resultados obtenidos se encuentra la definición de la misión, visión y valores corporativos, así como un análisis interno y externo de la compañía teniendo en cuenta su capacidad de producción, financiera y de personal y otros factores propios de la organización como su situación económica, y aspectos sociales, tecnológicos y competitivos que permitieron finalmente presentar un plan de implementación, plan de mejora y un modelo BSC para la empresa.

3. EL PROBLEMA

3.1 Planteamiento del Problema

Las empresas en Colombia están clasificadas entre micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Estas se denominan dependiendo de la cantidad de activos de salarios mínimos legales vigentes que tengan. Estudios señalan que las Pymes representan el 96.4% de los establecimientos empresariales de Colombia, estas generan el 80.8% del empleo del país, y tienen presencia en los diferentes sectores productivos (En Colombia, 2019). A pesar de la importancia que las pymes tienen en la economía Colombia estas tienen un gran reto de supervivencia en el mercado, pues según las estadísticas en promedio, el 80% de las Pymes fracasan antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años (Soriano, 2019)

Una de las razones por las cuales las pymes desaparecen en el mercado es que generalmente los empresarios enfocan todos sus esfuerzos a la gestión del día a día, sin tener en cuenta el establecimiento de un plan a futuro que constituya la carta de navegación de la empresa. Ante la ausencia de este direccionado, el empresario se constituye en un administrador reactivo que actúa de acuerdo con los imperativos que le impone su entorno competitivo. (Beltrán, 2001)

Dado lo anterior se considera que Golosinas Pantur está clasificada como microempresa, esta tiene aproximadamente 20 años en el mercado y no es ajena a la problemática que presentan la mayoría de LAS PYMES en el país. Como empresa productora y distribuidora de panderitos cuenta con un promedio de 30 clientes mayoristas al mes los cuales hasta este momento se consideran fijos mas no clientes fieles, esto significa que en cualquier momento pueden encontrar otra empresa que se dedique a lo mismo, que tenga más auge en el mercado y abandonen la compañía; la empresa actualmente no está teniendo crecimiento alguno en su nicho de mercado lo que significa que estos clientes los ha mantenido desde hace 5 años en promedio. Esto ocasiona que el nivel de ingresos de Pantur no aumente y que en un futuro sufra riesgo de desaparecer del mercado.

Ilustración 1 Promedio anual de venta y clientes por año





Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

Lo anterior es el histórico de ventas y clientes aplicado a 4 años; se evidencia en la ilustración 1 que la empresa refleja una tendencia negativa en cuanto al nivel de ventas y en cuanto al nivel de clientes; por otra parte, el histórico se constata que los niveles de ventas del negocio son muy variables y los años estudiados no representan mayor índice de ventas que demuestren la rentabilidad del negocio, lo anterior describe que la empresa durante muchos años se ha mantenido con los mismos márgenes de ventas. Así mismo se evidencia que la cantidad de clientes que la empresa maneja ha tenido un descenso considerable, por lo que es una cifra bastante alarmante para la empresa.

Para entender la problemática anteriormente relacionada a la falta de crecimiento de la empresa en los 4 últimos años, se hace uso de la herramienta Check List. Con el fin de conocer más a fondo la problemática de la empresa desde la perspectiva del dueño.

Ilustración 2 Check List

LISTA DE CHEQUEO				
CHEQUEO GENERAL EMPRESARIAL		BAJO	MEDIO	ALTO
AREA ORGANIZACIONAL	¿La organización cuenta con un organigrama general?		X	
	¿La organización cuenta con procesos de organización documental?	X		
	¿La organización cuenta con políticas y objetivos?			X
	¿Los trabajadores de la organización conocen sus políticas misión y visión?		X	
	¿La organización cuenta con mapa de procesos?	X		
	¿La organización cuenta con sistema de gestión?	X		
	¿Esta definido el alcance del sistema de gestión?	X		
	¿La organización realiza seguimiento y medición de procesos?		X	
	¿La organización realiza estudios de mercado?	X		
	¿La organización cuenta con plan de emergencia?	X		
¿La organización establece o implementa planes de comunicación?		X		
	Sistema de toma de decisiones	X		
DIRECTIVA	Se preocupa por la imagen corporativa			X
	Comunicación general		X	
	Coordinación de sistemas	X		
COMPETENCIA	Evaluación de gestión	X		
	Calidad del producto			X
	Coompetidores	X		
	Exclusividad del producto		X	
FINANCIERA	Satisfacción del cliente			X
	Capacidad de inversión en nuevos mercados			X
	Uso de estados financieros		X	
TALENTO HUMANO	Nivel de endeudamiento	X		
	Nivel académico		X	
	Experiencia			X
	Motivación			X

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

A través de la herramienta Check List se identifica las áreas organizacionales de finanzas, talento humano y directivo, así mismo se establece cuáles son los puntos débiles y fuertes de la organización en cada una de sus áreas con el fin de facilitar la toma de decisiones.

Además, se presenta un análisis DOFA, la cual permite tener mayor claridad sobre los aspectos positivos y negativos tanto de la empresa como del entorno.

Tabla 1 DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● No cuentan con una estrategia corporativa definida. ● No conoce su ventaja competitiva. ● No se tiene crecimiento en el mercado. ● No cuenta con procesos documentados y establecidos. ● No tiene definidos el alcance del sistema. ● No tiene metas definidas ● Los procesos son manuales y metódicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ofrece un producto con muy buena calidad. ● Se preocupa por la imagen corporativa ● Se Preocupa por la satisfacción del cliente ● Cuenta con personal capacitado ● Buenas relaciones con proveedores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Crecimiento de la empresa en el mercado ● Planes de inversión para apoyo al capital ● Preferencia de los clientes en la calidad del producto ● Establecer alianzas o nuevas sucursales 	<ul style="list-style-type: none"> ● Competidores ● Políticas ● Aumento de precios de los productos ● Aumento de precio de los insumos

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa.

Tabla 2 Factores internos -Externos

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS		
OPORTUNIDADES	Se tomarán las fortalezas del producto y servicio para atacar las oportunidades en el mercado por medio de una estrategia de marketing investigativo para el hallazgo de nuevos clientes. También se prestará un servicio posventa para la fidelización de estos.	Por medio del plan estratégico, se definirá la nueva misión y visión de Golosinas Pantur. Se utilizarán herramientas básicas como Excel para sistematizar los procesos básicos de la empresa como proveedores, compras y ventas para empezar y se plantearán las metas a cumplir con el plan.
AMENAZAS	<p>Gracias a la buena calidad del producto, Pantur es una empresa que se puede manejar muy bien con sus competidores, pero por medio de una investigación de mercado se conocerán cuáles son las empresas competidoras en el mercado, incluyendo los productos sustitutos.</p> <p>Respecto al precio de los productos se aprovechará la buena relación con los proveedores y se analizaran cuáles pueden ser reemplazados por otros.</p>	<p>Por medio de la investigación de los competidores y clientes se planteará una estrategia de marketing que atacará la falta de crecimiento del mercado de Pantur y será un medio para definir la ventaja competitiva y el factor diferenciador de la misma para plantear la misión, visión y metas.</p> <p>También planteara una forma de manejar los procesos de Pantur de manera sistematizada por medio de diferentes tecnologías lo que ayudara a la empresa a estudiar fácilmente su proceso de compras y ventas para la toma de decisiones de precios y saber con exactitud cuál es su rentabilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

De acuerdo con el análisis DOFA se establece que Golosinas Pantur se ha concentrado solo en cumplirle al cliente, esta no se ha preocupado por establecer metas y procesos. La anterior situación se ha presentado por la falta de conciencia e importancia de la planeación en todas las áreas de la empresa, pues esta se ha acostumbrado a obtener resultados inmediatos que a la larga no son favorables para la empresa y no prevén cualquier inconveniente futuro que pueda afectar el entorno o poner en riesgo su estabilidad en el mercado.

Dado el DOFA y las diferentes herramientas de análisis se procede a hacer uso del método de Ishikawa con el fin de obtener un análisis causa – efecto de los hallazgos encontrados.

Ilustración 3 Análisis Ishikawa



Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

Por medio de la ilustración anterior análisis Ishikawa, se observan algunas causas del porque Golosinas Pantur no ha tenido un crecimiento específico en cuanto a su entorno, mano de obra, metodología y materiales. Es por lo anterior que resulta muy importante presentar una estrategia que permita atacar estas causas, ya que las consecuencias de esto pueden llevar a la organización a no aprovechar las oportunidades que brinda el sector en que se desarrolla Pantur y eventualmente no solo seguir perdiendo clientes, si no, incluso hasta desaparecer; es por esto que para la gerencia de la empresa resulta interesante escuchar una propuesta estratégica, que le facilite la toma de decisiones en cuanto a disminuir los riesgos internos y del entorno, así mismo aprovechar todas aquellas fortalezas y oportunidades que le permitan a este aumentar sus niveles de venta y tener una ventaja competitiva frente al mercado.

3.2 Formulación del Problema

¿Cuál es la estrategia que le permite a la empresa Golosinas Pantur identificar su ventaja competitiva y determinar un modelo BSC que le permita medir los objetivos estratégicos planteados por la organización con el fin de fidelizar nuevos clientes para aumentar su participación en el mercado?

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Definir la planeación estratégica de la empresa Golosinas Pantur para que así se identifique su ventaja competitiva y se planteé un modelo BSC (Balance score card) que permita la medición de los objetivos estratégicos.

4.2 Objetivos Específicos.

- Hacer un diagnóstico actual de la empresa Golosinas Pantur que permita la recopilación de información de los factores que generan situaciones favorables y desfavorables dentro de la compañía.
- Analizar los factores del entorno que tienen influencia en la empresa Pantur que lleven a los factores críticos de éxito
- Indagar sobre la percepción que tienen los clientes del producto de la empresa Pantur, a través de encuestas para la definición de ventajas competitivas
- Rediseñar la misión y visión de Golosinas Pantur basados en el diagnóstico, para la definición de la estrategia que dé solución al problema presentando en la empresa.

5. HIPOTESIS

5.1 Hipótesis de 1 grado

- La empresa Golosinas Pantur no cuenta con una adecuada gestión empresarial.
- En la empresa Pantur no están bien definidas las funciones.
- La dirección de la empresa está manejando todos los procesos de manera empírica y sin basarse en estudios que permitan mejorar en comportamiento.
- La carencia de los objetivos bien definidos lleva a la empresa al estancamiento a nivel de posicionamiento en el mercado.
- La inadecuada gestión financiera lleva a Pantur a no pensar en conquistar nuevos mercados.

5.2 Hipótesis de 2 grado

- La carencia de planeación estratégica se ve reflejada en todas las áreas de la empresa.
- La implementación de la planeación estratégica llevara a tomar mejores decisiones.
- Las bajas competencias académicas del personal de Pantur se ve reflejado en el margen de deficiencia que tienen en sus procesos.

6. JUSTIFICACIÓN

“La estructura depende de la estrategia. El cumplimiento de este principio no garantiza un buen desempeño organizacional; pero su violación sí debilita la productividad” (Álvarez, 2019).

Una buena estructura dentro de una organización definirá el comportamiento de esta dentro del mercado, para garantizar que la estructura de la organización sea buena se debe implementar la planeación estratégica para no debilitar la productividad de la compañía.

La planeación estratégica consiste en proporcionar una guía a todos los trabajadores de una organización, con el fin de tomar buenas decisiones que estén afines con las metas y estrategias planteadas con la alta dirección, considerando todas las situaciones de la empresa, es una parte central en la compañía que permite el desarrollo integral y el aprovechamiento de toda la capacidad de la empresarial, teniendo en cuenta que se debe velar por toda la organización y siempre plantear preguntas como lo son el ¿Dónde estamos? Y ¿Qué queremos alcanzar?; son metas claras para que todos trabajen por un mismo fin, la carencia de un plan estratégico en una organización se refleja directamente en que no se puede conocer ni controlar el estado, el alcance de los competidores, y eso impacta el rendimiento y coloca en tela de juicio el mantenimiento de la empresa en el mercado.

A su vez también se crea un aporte para la empresa, el desarrollo de este proyecto servirá como soporte para la buena toma de decisiones estratégicas que permitan mejorar notablemente el alcance de la empresa; así mismo los ayude aumentar su capacidad y genere más productividad. Pantur es una microempresa que está generando empleos a por lo menos 10 personas en el municipio de Turbaco, también es un desarrollo económico para la región de Bolívar por la producción y distribución de los panderitos y representa también desarrollo cultural para la población costeña por su producto típico.

Y para la universidad del Sinú la presentación de esta tesis es de gran importancia, debido a que se evidencia y se ponen en práctica conocimientos adquiridos durante la carrera en cuanto a la planeación estratégica, Ingeniería económica, análisis de producción, entre otras materias muy necesarias para la aplicación de este proyecto, así mismo este tipo de investigación le aporta a las nuevas formaciones, a que tengan una guía para la aplicación de métodos al momento de presentarse con problemas similares en la vida cotidiana.

7. REVISIÓN LITERARIA

7.1 Marco teórico

7.1.1 Plan estratégico

Según (Vogel, 2019), “el plan Estratégico es una de las funciones administrativas de una organización y tiene tres propósitos esenciales que derivan de la propia razón de la existencia de esa empresa o institución”. Por lo anterior el mismo autor (Vogel, 2019) define que un plan estratégico es fundamental porque:

-Minimiza el riesgo: La planeación estratégica ayuda a los directores de una organización a mitigar riesgos estratégicos. Y lo hace al clarificar y reducir la incertidumbre que ellos pudieran tener en torno a los negocios futuros en los que se va a mover la empresa. Para poder mitigar los riesgos y dar seguridad y tranquilidad a sus directores y gerentes, es requisito que la organización pueda disponer de un sistema de inteligencia que le proporcione -al menos una vez al mes- la información de riesgo anticipado sobre sus clientes, competidores y proveedores.

-Garantizar el crecimiento de la organización: El Plan Estratégico no solo se ocupa de aspectos formales tales como definir la Visión, la Misión, los Valores y los Objetivos. Otro de sus propósitos esenciales es lograr el crecimiento de la organización. Para eso, en el Plan Estratégico, se deberá definir con claridad cuáles son las competitivas que le permitirán a la empresa incrementar sus resultados en todos los niveles de su gestión, tanto cuantitativa como cualitativamente.

-Logra la sincronización efectiva: La planificación estratégica sienta las bases para sincronizar los procesos con la estrategia y los esfuerzos de todos los miembros de la organización para lograr hacer realidad las metas que se asignan a cada uno de los objetivos estratégicos. Este propósito de la planeación se alcanzará cuando todas las personas de todos los niveles trabajen, piensen y actúen sintiendo que ejecutar el Plan Estratégico es tarea de todos, todos los días.

7.1.2 Como elaborar un plan estratégico

Según (Manuel, 2019) para hacer un plan estratégico se debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

Revise ¿Cómo está su empresa?

Se debe desarrollar el DOFA: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Al entender estas 4 características se define la situación actual de la empresa, lo cual sirve para:

- Identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno.
- Buscar soluciones a los problemas internos.
- Conocer y aprovechar las oportunidades para seguir creciendo.

Debilidades: situaciones que impiden o dificultan llegar a las metas.

Fortalezas: situaciones positivas que facilitan llegar a las metas.

Oportunidades: situaciones que podrían generar crecimiento a la empresa.

Amenazas: situaciones difíciles que impiden el crecimiento de la empresa.

En el ambiente interno existen factores controlados por la empresa. Estos se reflejan en las debilidades y fortalezas. Los factores internos incluyen:

- Capacidad de producción.
- Capacidad financiera.
- Capacidad de personal.
- Investigación y desarrollo.

En el ambiente externo existen factores que afectan el desempeño de una empresa, estos se reflejan en las oportunidades y amenazas que tiene. El ambiente externo evalúa:

- Situación económica.
- Fuerzas sociales y culturales – Demografía.
- Fuerzas políticas y legales.
- Tecnología – Competencia.
- Proveedores – clientes - intermediarios.

Aclare ¿cómo va a lograr la visión propuesta?

Se debe diseñar una estrategia de negocio, es decir, es necesario ejecutar actividades encaminadas a que la empresa consiga el éxito, logrando llegar al lugar deseado. Para emprender el camino adecuado de forma organizada se requiere:

Cuáles son los resultados que quiere alcanzar: para esto deben definir los objetivos y metas propuestas. Cómo va a alcanzar esos resultados: se deben construir estrategias de desarrollo, actividades que permitirán cumplir esos objetivos.

Aclarar el momento en que va a utilizar las estrategias: se debe diseñar un plan de acción, donde se definen las actividades y labores estratégicas que permitirán conseguir los objetivos.

Implementar el plan estratégico en una empresa es fácil, es un proceso analizado y exacto que permite que todos los empleados que hacen parte de una compañía se encaminen hacia el mismo lugar y trabajen en búsqueda de los mismos objetivos. Con una planeación estratégica clara y definida, una empresa puede comenzar su trayecto hacia el éxito, hacia una alta rentabilidad y un mejoramiento productivo. Por lo anterior según (Riquelme, 2019) a la hora de evaluar el plan de acción se debe tener en cuenta los siguientes criterios.

-Alcance: ¿Están todos los cambios, sistemas y las actividades deseadas incluidas?

-Claridad: ¿Se entienden las acciones a llevar a cabo y quién realizará cada una de ellas?

-Suficiencia: De cumplirse con las acciones propuestas ¿Se alcanzaría con la misión y objetivos?

-Flexibilidad: ¿Es flexible para responder a oportunidades, barreras o cambios que podrían presentarse?

7.2 Estado del arte / Antecedentes

A continuación, se relacionan una serie de proyectos usados para la investigación en curso, tesis relacionadas con la planeación estratégica:

AUTOR	TITULO	PROBLEMA	SOLUCION	CONCLUSIONES
(López, 2016)	Diseño del plan estratégico para la empresa auto bosque SAS de la ciudad de Cartagena	La empresa moderna, se encontraba en una situación de incertidumbre en la que expone a factores externos como el aumento de la competencia y el impacto de la globalización.	Se planteó el direccionamiento estratégico a través del Diseño de un plan estratégico para auto bosque SAS que le permita alcanzar un mejor desempeño posicionamiento en el mercado.	Este proyecto es vital y por decir uno de los antecedentes más importantes, ya que esta empresa se encontraba en un nivel de incertidumbre considerable como se encuentra Pantur y también busco por medio de una planeación estratégica el Crecimiento en el mercado.
(Vinuesa, 2014)	Planificación estratégica de la empresa AICA	La administración efectiva de AICA requiere de un conocimiento profundo de los sectores agropecuario y de bienes raíces, en los que se enfrentan problemas tales como: políticas cambiantes.	La Planificación Estratégica busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué área es factible o no competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.	Para este proyecto es importante saber cómo se plantean y desarrollan los objetivos de la planeación, es por esa razón que se utilizó este trabajo como un referente.
(Salazar, 2011)	Diseño e implementación de un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.	La empresa Disempack Ltda. Presenta una falta de planeación estratégica definida debido a que los directivos toman decisiones de manera subjetiva y sobre la marcha.	Implementar un plan estratégico móvil y flexible que involucre a todo el personal y otorgo funciones a cada uno que permitieran estar centrados con el alcance de los objetivos.	Este trabajo es útil para el desarrollo del plan estratégico Pantur ya que presenta una situación similar respecto al tema de que Pantur tampoco tiene una planeación estratégica definida y las decisiones que toman son dependiendo de lo que se vaya presentando y no por medio de un plan.
(Alfonso, 2007)	Definición y simulación de un modelo de planeación Estratégica para una pyme. "los hornitos Ltda."	La ausencia de una planeación estratégica que Evidencie la sincronización e integración de los	Diseño de un modelo de desarrollo estratégico adaptado a la Organización, permite crear un espacio de	Gracias a este trabajo se puedo tomar conciencia de la importancia de una planeación en una PYME, pues al no aplicarla esto puede ocasionar resultados negativos como se ven actualmente en Pantur, donde le hace falta

		objetivos y los planes, coherentes En el marco de los recursos disponibles y en el entorno cambiante;	reflexión de cada una de las acciones Que se tomen en respuesta al mercado.	crecimiento en el mercado por no definir bien su planeación.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

7.3 Marco conceptual

1. Misión

Hace referencia a los objetivos que se trazan las empresas u o personas, es un propósito claro. (NTC, 2019)

2. Visión

Objetivos que se trazan que deben ser alcanzados en un tiempo determinado. (NTC, 2019)

3. Estrategia

Plan u o acción que se realiza para alcanzar objetivos. (significados.com, 2019)

4. Planeación estratégica

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo (Definición, 2019)

5. Ventaja competitiva

Es la combinación de habilidad y estrategia, tiene el fin de descubrir un factor diferente que pueda tener una empresa de la otra, que permita obtener beneficios; El concepto de Porter se considera el más destacado en cuanto a ventaja competitiva, para él es un indicador que mide la capacidad de competir en un mercado específico, es esa búsqueda constante de obtener un mejor posicionamiento en el mercado que permita mantener y o hasta lograr expandirse. (Porter, 1985)

6. Eficacia

Lograr los objetivos que se trazaron o metas programadas en el tiempo establecido. (Scriven, 1991)

7. Efectividad

Lograr alcanzar los objetivos previamente planteados sumando la eficiencia y la eficacia para lo cual se despliegan diferentes acciones. (Scriven, 1991)

8. Costo

El costo en contabilidad hace referencia al momento en el que una empresa invierte dinero en la producción de un bien, servicio o producto. Para este fin se tiene en cuenta tres elementos: Materia prima, mano de obra y costos generales de producción. (siigo, 2019)

9. Calidad

Grado en el que un conjunto de características inherentes a un objeto (producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema o recurso) cumple con los requisitos. (NTC, 2019)

7.4 Marco legal

De acuerdo con el proyecto enfocado a la implementación de la planeación estratégica para la empresa Golosinas Pantur, se determina que la ley aplicada es la LEY 842 DE 2003, Código de ética para la ingeniería. (Diario Oficial No. 45.340, de 14 de octubre de 2003), la cual es muy importante para cualquier ingeniero, pues esta da las directrices éticas pertinentes por la cual se debe regir un profesional de la ingeniería en Colombia, a su vez es la encargada de vigilar e inspeccionar el ejercicio del ingeniero, prevé también todos los riesgos sociales que implica; es una ley completa que informa a todos los profesionales del área la información general y de interés, los deberes del ingeniero y carreras afines, las prohibiciones, el régimen disciplinario al cual se deben regir y el tipo de falta al que incurrirá un profesional si realiza un mal procedimiento contemplado bajo esta ley. Esta ley es aplicable para la creación de un plan estratégico, ya que brinda las directrices penales a las que incurre un ingeniero industrial si realiza un mal acto.

8. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación se emplea el modelo de planeación estratégica, también se hace uso de métodos cuantitativos cualitativos y propositivos para la recolección y análisis de información también se emplean diferentes tipos de herramientas diagnosticas que se irán desarrollando a continuación las cuales permiten que los resultados que se obtengan por medio de esta investigación tengan el grado máximo de exactitud y confiabilidad, también se incluirá todas las fases que son necesarias desarrollar para cumplir con el objetivo específico y reducir la problemática que se presenta en Golosinas Pantur:

Tabla 3 Fases de la metodología

FASES	TAREAS	TIEMPO
Fase 1: Diagnóstico inicial modelo de planeación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de la situación actual ● Diagnóstico del entorno de la organización (interno y externo) por medio de encuestas a su propietario y trabajadores 	2 mes
Fase 2: Desarrollar la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ● Uso de herramientas que permitan identificar el porqué de las situaciones desfavorables de la empresa. ● Análisis estratégico 	2 meses
Fase 3: Traducir la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ● Misión, valores y visión ● Indicadores ● Portafolio de iniciativas ● Formulación de estrategias 	1 mes
Fase 4: Análisis del pronóstico de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> ● Recolectar datos históricos de la empresa ● Indagar acerca de los clientes que maneja 	2 meses

<p>Fase 5: Diseñar el plan de mejoramiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Plantear diversas opciones para mejorar la problemática presentada. 	<p>2 meses</p>
--	---	----------------

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

8.1 Tipo de investigación

Para llevar a cabo esta tesis se deberá implementar 3 tipos de enfoque que permitirán que se concrete a cabalidad y con los objetivos propuestos cumplidos:

- Investigación cuantitativa: Con este tipo de investigación se realizará el proceso de medición con el fin de obtener mayor certeza en cuanto a los datos para poder dar explicaciones contrastadas a partir de las hipótesis, toda la información usada de manera cuantitativa será estudiada con estadísticas para lograr dar explicaciones a los comportamientos de la empresa Pantur
- Investigación cualitativa: Por medio de datos que no son cuantificables basados en la observación se obtendrá la información subjetiva los cuales van a estar centrados en todo el aspecto descriptivo de la información.
- Investigación Propositiva: Se propondrán ideas que permitan la solución del problema presentado por Pantur conduciendo a la compañía a la creación de nuevas estructuras de planeación estratégica mediante la relación de la situación problema que presenta y todas las alternativas de solución que se puedan implementar.

8.2 Población y muestra

La delimitación espacial se encontrará demarcada en las empresas dedicadas a la producción de panaderitos en Turbaco Bolívar, y dentro de esta población se trabaja con la compañía Golosinas Pantur; las cifras que de aquí se obtengan serán estrictamente de los clientes proveedores y el personal laboralmente activo en la empresa.

8.3 Técnicas de recolección de la información

- Fuentes primarias: La información que se maneja fue entregada por el gerente de la empresa Golosinas Pantur, y para el procesamiento de la información se contó con el apoyo de los tutores disciplinarios y metodológicos asignados por la Universidad del Sinú
- Fuentes secundarias: Tesis relacionadas con el tema de planeación estratégica y otras bibliografías consultadas en internet y la biblioteca de las instalaciones de la Universidad
- Técnicas e instrumentos de recolección de información: observación directa, Chuck Lista, DOFA e Ishikawa.

8.4 Variables a estudiar

- Cantidad promedio de ventas.
- Cantidad de proveedores que maneja la empresa.
- Cantidad de clientes, cantidad de pedidos que recibe la empresa.
- Cantidad de materia prima que utiliza por producto.
- Cantidad de producción semanal y mensual.

8.5 Técnicas e instrumentos para la recolección de información

Las técnicas implementadas para cumplir los objetivos propuestos en este proyecto son: Observación directa, diagrama Ishikawa, Check List, DOFA, Análisis DOFA, encuestas y diagramas de ventas. Todas las herramientas anteriormente mencionadas permiten la recolección de información, para implementar datos de información reales con el fin de presentar una buena investigación y ayudar a la empresa en cuanto a su crecimiento.

9. CAPITULO 1 – ANÁLISIS INTERNO

En este capítulo se detalla a que se dedica la empresa y cuál es su historia, así mismo se describe aspectos internos de la empresa, como estructura organizacional, estructura financiera, factor interno, estudio de mercado clientes.

Es muy importante realizar análisis internos en cualquier organización, pues esto permite establecer los puntos fuertes y débiles de la empresa y de esta forma trazar una estrategia.

9.1 Descripción de la empresa

De las manos de doña María Cristina Espinosa, nació uno de los negocios que hoy es toda una tradición no solo en Turbaco, sino en Cartagena, e incluso, en Colombia. El negocio está lejos de ser un emporio empresarial. Tampoco tiene la infraestructura de una gran industria, pero en cambio tiene el calor y la energía que le imprime todo el núcleo familiar de la familia Baena. Hablar de ellos, así no más, de pronto no le dice nada a la gente, pero halar de los “panderitos de Turbaco” o “golosinas Pantur” seguramente traerá a la memoria mucha gente los deliciosos y provocativos panderos que se venden en el portal de los dulces o en los supermercados de la ciudad.

Su interés se debió más a la necesidad que a la vocación, pues le urgía hacer algo para sobrevivir. Por eso, desde ese momento decidió aprender el oficio que, hacia crista, quien todos los días compraba una libra de yuca para transformarla en 700 panderitos. El negocio, con dos mentes y cuatro manos trabajando, comenzó a crecer, por lo que decidieron sacarlo de las calles de Turbaco y traerlo a Cartagena. Lo primero que se le ocurrió a Osiris fue proponer su producto, que ya habían comenzado a empacar en bolsitas plásticas, a las tradicionales vendedoras de dulces y golosinas del portal de los dulces. La estrategia fue dar a degustar los panderitos a las expertas, para lo cual fue de puesto en puesto. Fue tal un éxito, que al término de la campaña pidieron varios pedidos.

“comenzaron por empacar los panderitos en bolsas plásticas de 40 unidades cada una, pero ese empaque no era el más adecuado porque los panderitos se partían, por esa razón se cambió el empaque a uno multiusos plásticos que les daban mejor presentación y preservación a el producto”. Pantur está ubicada en Turbaco Cr10 9-110 Santa Catalina, actualmente comercializa los tradicionales panderitos, la materia prima es conseguida por los distintos proveedores que actúan en su cadena de abastecimiento, la preparación del panderito es artesanal en su fase final o armado, en donde se utiliza la ayuda de una serie de maquinaria que permiten la cocción y preparación de este. Por la calidad de estos productos, son distribuidos en diferentes partes de la ciudad de Cartagena como: almacenes éxito, Carulla y portal de los dulces.

9.2 Recolección y procesamiento de datos.

La recolección de datos se realizará por medio de entrevista directa al propietario de la empresa y a las personas que actualmente se encuentran desempeñando actividades dentro de esta.

9.2.1 Estructura organizacional

La esencia de la empresa Pantur es producir y comercializar panderitos de calidad, unificando innovación, esfuerzo y profesionalismo que contribuyen al compromiso generacional y al desarrollo empresarial. Pantur es una empresa que se ha trazado en los últimos años metas para el desarrollo de sus proyectos, pero esta no tiene especificado ni tiene claridad de cómo alcanzar las metas; esta no tiene una estrategia definida que le permita establecer el mercado objetivo para que dé a conocer su producto dentro de todo Colombia, es decir tener a lo largo del territorio diferentes locales que se encarguen de distribuir el producto; es por ello que para la empresa es de suma importancia obtener el desarrollo tanto productivo como empresarial con el fin de que para el año 2025, sea reconocida a nivel local e internacional como una organización competente, caracterizada por su producto de alta calidad, innovación y precios justos, cumpliendo las exigencias del mercado y siendo el producto un ícono de la canasta tradicional. Pero para llegar a cumplir lo anterior se debe tener una base bien sedimentada es por esto por lo que al hacer un análisis se encuentra como falencias que la empresa actualmente no maneja manuales estandarizados en cuanto a las funciones de cada colaborador, todas las actividades que se desarrollan se realizan de manera empírica. Así mismo se evidencia que no existe un plan estratégico ni planes de contingencias que permitan estar preparados ante cualquier eventualidad.

9.2.2 Estructura financiera

El único producto estrella que maneja Golosinas Pantur es el panderito en diferentes presentaciones. Golosinas Pantur es reconocido por conservar el sabor tradicional del panderito como dulce típico de la región, a su vez tienen como fuerte los años de incursión en el mercado que permite que sea reconocida la compañía dentro del sector. Esta maneja en promedio 20 clientes, de los cuales obtiene en promedio 10 millones de pesos al mes, pero este valor no es fijo, depende mucho de la demanda del mercado, es por ellos que para la empresa ha sido un reto expandirse, pues su base de clientes no es amplia y sus índices de utilidad no son los mejores.

En el momento la empresa no se encuentra dejando muchas utilidades, pues la organización debe sacar de esta los costos y gastos de sostenimiento y operación, es por ello que se evidencia que la empresa no cuenta con una economía sana, es decir no tiene el suficiente músculo financiero para poder manejar stock y exponerse a riesgos en el mercado, dado lo anterior la empresa por muchos años ha manejado un círculo de clientes y mercado sin experimentar nuevos sectores, esto se refleja en que está en vez de utilizar estrategias para aumentar las ventas, lo que hace es retomar clientes antiguos que se han perdido.

Por otro lado, para la empresa es una incertidumbre el punto de equilibrio operativo y financiero de la misma, por lo que, a la hora de tomar decisiones, estas se toman por suposiciones o por observación.

Para Pantur es muy importante alcanzar la solides económica, pues de esta forma se puede expandir y lograr el reconocimiento que tanto anhela y sea propuesto para el año 2025.

9.2.3 Factor interno

Pantur es una microempresa tradicional que presenta déficit en varias áreas organizacionales, entre esos déficits se evidencia que no cuenta con un plan estratégico, esta argumenta que no tiene conocimientos acerca de los métodos que ayuden a la empresa a mejorar, básicamente es el desconocimiento que no ha permitido que la empresa vea más allá de las cosas.

Por otro parte, Pantur no cuenta con un plan de contingencias como tampoco utiliza muchas tecnologías, solo Word y Excel para casos de facturación, manejo de costos, gastos y ganancias, además de lo anterior no utilizan indicadores ni en la parte administrativa, operativa y financiera, es por ello que Pantur normalmente se entera si el cliente está satisfecho o no por los comentarios que hacen cuando llevan el producto, siempre el producto es entregado a tiempo con un excelente servicio y también se intenta llegar a una amistad cercana con los clientes para generar una confianza y estabilidad en los pedidos.

El proceso de producción de Pantur se hace a medida en que los requerimientos lleguen y son muy cortos en realidad, ya que el área de producción no es muy grande, el gerente de la empresa se encarga de que el producto este en el momento requerido para su entrega y que todos los trabajadores lleven los utensilios de trabajo correctamente, ya que como son alimentos, los seguimientos de higiene son muy importantes para Pantur, en el proceso de empaque supervisa que todo producto sea correctamente llenado y con fecha de vencimiento indicada, que en algunos casos los clientes requieren que sea de un mes teniendo en cuenta que este producto es de más duración. Los tiempos de entrega son normalmente de 1 a 3 días, este se acuerda con el cliente previamente y esto depende de la cantidad y la distancia donde será llevado el producto.

Los proveedores de Pantur se discriminan de la siguiente forma, el almidón se compra a una persona natural y el resto de los productos en un supermercado ubicado en Turbaco llamado la princesa. Normalmente no se hace proceso de selección ni estudio de proveedores, son sitios locales en el municipio de Turbaco.

9.2.4 Estudio del mercado (clientes)

Las necesidades del mercado de panderito se caracteriza por que las personas que compran Panderitos Pantur lo hacen porque les gusta el producto y además de eso les recuerda la tradición de un producto que es característico a lo largo de los años, como en el caso de cualquier otro alimento, las personas lo compran porque les gusta comerlo. También existen otro tipo de clientes que vienen de viaje y lo llevan de regalo como algo típico de la costa colombiana.

Inicialmente se manejan 2 tipos de clientes:

- Cliente al detal: que es el típico cliente que frecuenta la empresa para adquirir los productos por hábito de consumo ya sea de forma habitual u ocasional.
- Cliente al por mayor: estos son:
 - Aeropuerto de Cartagena, Tiendas éxito, Olímpicas, Megatiendas, Distribuidora la princesa Turbaco, Merkamas

Que son los clientes que adquieren el producto para su reventa, es un tipo de cliente influyente lo cual quiere decir que influencia positivamente a otros sectores de posibles clientes a los que se les llaman clientes potenciales que, aunque no son clientes actuales cuenta con todo el interés de ser parte del grupo de clientes que maneja la compañía.

Este análisis, muestra las fortalezas y debilidades que tiene Pantur.
 Cada fortaleza y debilidad tendrá un índice de medición de la siguiente forma:

1. Leve fortaleza.
2. Leve debilidad.
3. Gran fortaleza.
4. Gran debilidad.

Tabla 4 Fortalezas y debilidades de la empresa Pantur

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● (3) Pantur cuenta con una excelente calidad en su producto ● (1) Cuenta con una cantidad de clientes fijos. ● (3) El producto es entregado a tiempo. ● (3) Pantur cuenta con un excelente servicio, lo que causa que las personas generen una relación de amistad con la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ● (4) Golosinas Pantur como organización no tiene especificado ni tiene claridad de cómo alcanzar las metas, por ende, no cuenta con una estrategia y todos sus procesos son manuales. ● (4) Los índices de utilidad de la empresa no son alentadores, esto quiere decir que no tiene el suficiente musculo financiero para poder manejar stock y exponerse a riesgos en el mercado. ● (4) No cuenta con un plan de contingencias como tampoco utiliza muchas tecnologías, solo Word y Excel para casos de facturación, manejo de costos, gastos y ganancias.

Pantur tiene como metas expandirse en el mercado, aprovechando que tiene potencial para ser un producto muy reconocido a nivel nacional, pues es un producto típico de la costa que es muy utilizado para llevar a otras ciudades como recuerdo de la zona. Cabe resaltar que ante la visión de expandirse en el mercado hay que tener muy en cuenta los competidores del hoy y del mañana, pues ante un mercado muy fluctuante hay que estar preparados para el entorno.

Al concluir este capítulo se observa cómo es fundamental realizar análisis interno para cualquier empresa, pues permite tener claridad de lo que se posee y cuáles son los puntos por mejorar. Es una de las mejores formas para encontrar un punto diferenciador en el mercado.

A continuación, en el capítulo 2 se habla del análisis externo de la empresa, es decir las oportunidades y amenazas que la empresa enfrentar ante un mercado tan fluctuante.

10. CAPITULO 2 – ANALISIS EXTERNO

En este capítulo se utilizan herramientas que permiten hacer un estudio externo de la organización como lo son análisis PESTAL, Fuerzas de Porter, DOFA (PESTAL Y FUERZAS DE PORTER). Herramientas que permiten establecer puntos diferenciadores externos, lo que le permite a la empresa ver una oportunidad y encontrar su ventaja competitiva.

10.1 Análisis Pestal

El análisis PESTAL hace referencia a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que son tenidos en cuenta, pues pueden representar incidencias para Golosinas Pantur, son el entorno que rodea a la empresa y que deben estar siempre vigilados.

El análisis PESTAL es una herramienta que permite tomar planes o acciones a las posibles amenazas y aprovechar las oportunidades que en el entorno se puedan presentar con el fin de tomar las mejores decisiones, y así propender por el crecimiento de la organización.

Las microempresas deben tener muy en cuenta todas esas variables que resulta una oportunidad o una amenaza para garantizar el ciclo de vida del producto y de la empresa en el mercado, cabe recalcar que el mercado es muy fluctuante, y que es de suma importancia tener planes de contingencias por parte de la empresa.

En el siguiente cuadro analizaremos a detalle cada uno de estos:

Tabla 5 PESTAL

PESTAL		
	OPORTUNIDAD	AMENAZA
P	<ul style="list-style-type: none"> -El impulso de la economía naranja es una muy buena estrategia pues el gobierno al apoyar dicha economía fomenta la oportunidad del crecimiento para las pymes y la construcción del país -Beneficios de la ley 1780 tales como exoneración de matrícula mercantil, renovación y aportes a caja de compensación que benefician significativamente a las pymes 	<ul style="list-style-type: none"> -Regulaciones del gobierno colombiano que alteran el crecimiento de las pymes en el mercado -Tratados políticos comerciales entre países que afecten los pequeños empresarios debido a los bajos costos que se pueden presentar en el intercambio comercial.
E	<ul style="list-style-type: none"> -oportunidad de crecimiento con los proyectos de financiación ofrecidos en el país para las Pymes -ciclos económicos activos que proporcionan un mercado cambiante con mayor oportunidad de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> -Alto índice de desigualdad de ingresos en el país en cuanto al sector empresarial -Fluctuación en la bolsa de valores que afecta de forma drástica la economía del país y por ende a cada líder de pymes. -Inestabilidad en el índice de producción del país, perjudicando la economía de la nación.
S	<ul style="list-style-type: none"> -oportunidad de crecimiento en las diferentes regiones al ser un producto típico en la costa, y teniendo en cuenta que la población costeña es alta en todo el país. 	<ul style="list-style-type: none"> -Desconocimiento de las demás regiones del producto panderito.

	-Aprovechar las tendencias en cuanto al sector gastronómico para participar y dar a conocer más el producto. No solo a nivel local si no nacional e internacional.	-Las estacionalidades que puede tener la demanda del producto puede incurrir en desventaja para la compañía.
T	-Aprovechar el amplio mercado tecnológico y la diversidad de precios de los productos tecnológicos lanzados al mercado para el procesamiento del producto de Pantur.	-Poco acceso a la implementación de software tecnológicos debido a los altos precios del mercado
A	-Aprovechar las tendencias ecológicas para incursionar en el mercado como una empresa sostenible, y de esta forma tener un factor diferenciador.	-Problemas medio ambientales. -Incremento en los precios de empaques eco amigables -Regulación ambiental que dificulte el desarrollo de la empresa
L	-Leyes de financiamiento que establezcan tasas de intereses accesibles que beneficien significativamente a las pymes. -leyes que faciliten y ofrezcan alternativas al empresario o microempresario colombiano.	-Se regula y controla el manejo de personal en las PYMES. -Leyes de financiamiento que en Colombia es muy cambiante el porcentaje de interés.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos suministrados por la empresa

Tabla 6 Oportunidades y Amenazas Pantur

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
El nuevo gobierno colombiano apoya la economía naranja, esta puede ayudar por medio de sus proyectos de financiación a surgir la misma ya que apoya el crecimiento de la PYMES. Adicionalmente, Los productos típicos cuentan con gran participación en el mercado, ya que a las personas tienden siempre a gustarles y pueden ser consumidos por todo tipo de personas, estratos, edades entre otros factores y tienen un rango de precios accesibles para todo tipo de estrato económico. También, el empaque de las golosinas puede tener un plus, utilizando empaques ecológicos que sean amigables con el medio ambiente y así aportar a esta tendencia.	En Colombia existen regulaciones e impuestos que ponen en vulnerabilidad a las empresas PYME, esto genera alta inestabilidad en el índice de productividad en el país. Adicionalmente, las leyes de financiamiento en Colombia tienen porcentajes muy variables, lo que no genera seguridad. Para los consumidores, los productos típicos son generalmente comercializados a bajos costos, un empaque eco-amigable seguramente lo elevaría y esto no podría ser aceptado por todos los consumidores de panderitos, especialmente de estratos bajos. Es también de conocimiento que el panderito es un producto típico de la costa colombiana, y no es muy conocido al interior del país, por ende, al momento de incursionar ese nicho de mercado se generara más dificultad.

Las empresas Pyme como Golosinas Pantur si bien tienen ventajas desde muchos puntos de vista, también son amenazadas desde otros. Las leyes colombianas en muchos aspectos las apoyan, pero estos apoyos no son seguros ni constantes, además los impuestos en el país son altos, lo que puede hacer que esta se vea quebrar. Es por eso por lo que este análisis apuntó a que la empresa en sus oportunidades y debilidades debe trabajar en pro a nuevos nichos de mercado de una forma constante y por medio del estudio de este poder llegar a estrategias que eleven la rentabilidad de Pantur.

10.2 Fuerzas de Porter

La herramienta de 5 fuerzas de Porter permite realizar un análisis externo de la empresa, analizando factores de la industria en la cual se desempeña y el sector al cual se dedica la compañía. Se consideran dentro de este modelo 5 fuerzas que son:

- Rivalidad de los competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

10.3 Poder de negociación de los clientes

Por la cultura de la Región Caribe tienden a tener cierto regateo en cuanto a los precios de los productos que consumen, así como también se hacen medios de pagos que resulten ser más convenientes para la economía de los mismos actualmente se distinguen 2 tipos de clientes, los compradores al detal y al por mayor; Si se considera los clientes que comparan en gran volumen tienen un alto poder de negociación pues tiene derecho de negociar el precio al cual consiguen el producto para su reventa, lo cual hace que se maneje una oferta especial para ese tipo de clientes. Los clientes al detal también se consideran una parte importante de la empresa, ya que se convierten en ese tipo de consumidor que compra de manera frecuente a baja escala y que suma para la industria en la cual se desarrolla la empresa.

Los costos de los insumos son de gran importancia, teniendo en cuenta que no son costos elevados, pero que si llega a ver un obstáculo para la compra de estos se eleva el precio del producto y la negociación con los clientes se tornara más difícil.

Los argumentos de negociación que manejan son:

- El precio del producto.
- La cantidad para comprar.
- Los descuentos que se puedan manejar dependen el método de pago.

Oportunidad: Fidelizar más clientes.

Amenazas: Creación de monopolios empresariales.

Fortaleza: Opciones de negociación con los métodos de pagos.

Debilidad: Retraso en los cobros lo cual influye directamente en la liquidez de Pantur.

10.4 Rivalidad entre los competidores

Si bien no son muchos los competidores que actualmente manejan este tipo de producto son importantes, pero resultan ser poco atractivas para Pantur, porque no reúnen todos los requisitos de producción del dulce típico de la costa, no es fácil la entrada de nuevos competidores a este mercado, existen barreras de entrada como la economía de escala y la diferenciación del producto. La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular la posición del mercado utilizando estrategias en los precios, tiempos, servicios, publicidad, introducción de nuevos productos, las empresas que actualmente logran presionar a Pantur son:

Empresas	Costos	Barreras
Tía Mayo	Similares	Mala calidad del producto
Panadería pan americano	Menores	Mal servicio de ventas

Oportunidades: El mercado no está saturado.

Amenazas: Ingreso de más competidores.

Fortalezas: El producto es reconocido por la trayectoria en el mercado.

Debilidades: Productos con bajo costo de comercialización.

10.5 Amenaza de nuevos competidores

Actualmente en Cartagena existe una gran oferta de productos típicos similares al que ofrece Pantur, cada día incrementa la lista de compañías presentes y autorizadas para producir y comercializar este producto, esto representa un inconveniente que se ve reflejado en la estabilidad y permanencia de la compañía, el ingreso de nuevos competidores se ve reflejado directamente en los costos y la permanencia del mercado, los nuevos competidores ingresan optando ofrecer un paquete similar de productos a menor costo sin tener en cuenta la calidad del producto y sin tener en cuenta como afectarían a la competencia.

Los competidores que se han analizado como posibles amenazas son:

- Panderitos Cartagena: Empresa nueva que está incursionando por medio de Instagram para dar a conocer sus productos típicos.
- Tatiana Repostería: Empresa productora de dulces típico de la costa ubicada en Cartagena Bolívar maneja variedad de productos típicos como cocadas, panderitos entre otros.
- Panderitos de la abuela: Empresa dedicada especialmente a la distribución de panderitos.

Este tipo de empresa se determina como amenaza ya que pueden llegar a ofertar el producto a menor precio y afectar directamente a la compañía. Por medio de un DOFA se ven los puntos de importancia de la distinta empresa:

Debilidad: Las empresas cuentan con poca experiencia en el mercado.

Oportunidad: Estas empresas aun no llegan a aumentar su portafolio de productos ni de clientes.

Amenaza: Poseen los elementos para incrementar los productos y ampliar el mercado.

Fortaleza: La empresa realiza una venta consultiva que lo hace diferente del resto del nicho del mercado.

10.6 Poder de negociación de los proveedores

Todas las empresas que se dedican a la comercialización de insumos siempre están en búsqueda de aumentar sus volúmenes de venta para poder alzar sus utilidades los proveedores actuales que maneja Pantur:

- Distribuidora la princesa
- Panificadora de Turbaco
- Districondorito
- Etiquetas Cartagena
- Salsamentaría Turbaco

Para la negociación se emplean poderes, como el PIB del país, el monopolio de marca los servicios de entrega, tiempos de entrega, servicios post venta entre otros.

Oportunidades: Materia prima de muy fácil acceso y con muchos proveedores la oportunidad de negociación para las compras de insumo.

Amenaza: Aumento de precios en los insumos de panadería y productos típicos.

Fortalezas: Personal capacitado y experimentado.

Debilidades: Que exista lenta comercialización y bajos índices en el movimiento del stock.

10.7 Amenaza de los sustitutos

Hace referencia al ingreso potencial de empresas de producción similar o de productos que puedan reemplazar los que se manejan actualmente para esto se deben prever medidas por lo anterior los productos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los productos que actualmente se manejan
- Poco marketing y publicidad de panderitos Pantur
- Productos típicos como la conservita, bocadillos, cocadas, caballitos, enyucados etc.
- Existe poca lealtad de los consumidores

Los productos sustitutos que pueden suplir la comercialización normal son:

- Conservitas
- Cocadas
- Bocadillos
- Panelitas

Todo esto se ve influenciado también por el servicio que acompaña la venta de estos productos, la experiencia post venta que se pueda dar y todo ese acompañamiento que fideliza la marca.

Debilidad: El cumplimiento de las normas para producir y vender el producto.

Oportunidades: Obtener reconocimiento en el mercado a nivel regional y nacional.

Amenazas: Que exista incremento en los proveedores debido a sus nuevas conquistas de empresas.

Fortaleza: Promoción de ventas para nuevos productos.

10.8 Dofa (PESTAL Y PORTER)

El DOFA es una herramienta esencial para dictaminar los 4 vértices cruciales de una empresa frente a un entorno ya sea interno o externo en la ilustración siguiente, se presentan propuestas de solución ante las situaciones presentadas en graficas anteriores comparando el análisis PESTAL y el análisis de PORTER.

Para el desarrollo del siguiente Dofa se tomaron 4 índices de medición:

1. Leve amenaza.
2. Gran amenaza.
3. Leve oportunidad.
4. Gran oportunidad.

Tabla 7 Factores estratégicos

<p>FACTORES EXTERNOS</p> <hr/> <p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (4) Ofrece un producto con muy buena calidad. ● (2) Se preocupa por la imagen corporativa ● (4) Se Preocupa por la satisfacción del cliente ● (4) Cuenta con personal capacitado ● (4) Buenas relaciones con proveedores 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (3) No cuentan con una estrategia corporativa definida. ● (3) No conoce su ventaja competitiva. ● (1) No se tiene crecimiento en el mercado. ● (3) No cuenta con procesos documentados y establecidos. ● (3) No tiene definidos el alcance del sistema. ● (3) No tiene metas definidas
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● (4) Crecimiento de la empresa en el mercado ● (4) Planes de inversión para apoyo al capital ● (4) Preferencia de los clientes en la calidad del producto ● (4) Establecer alianzas o nuevas sucursales 	<p>La empresa cuenta con un producto único en la costa caribe, con una alta aceptación por los turistas, lo que hace beneficioso la aceptación nacional e internacional, es por ello por lo que para el crecimiento de la marca se puede aprovechar la tendencia del mercado a ofrecer productos únicos, eco amigable.</p> <p>-al ser un producto típico, tradicional y representativo en la costa caribe tiene oportunidad de expansión pues el mercado no está saturado de competencia.</p>	<p>La empresa no cuenta con el recurso tecnológico necesario, todo es muy manual. Pero esta cuenta con un talento humano capacitado caracterizado por la trayectoria que tiene realizando productos típicos.</p> <p>-innovar en el método de fidelizar clientes puede ser muy ventajoso para la empresa, lo que le ayudaría aumentar la cuota de mercado que esta posee.</p>

<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • (1) Competidores • (1) Políticas • (1) Aumento de precios de los productos • (1) Aumento de precio de los insumos 	<p>- Al innovar en la forma de promocionar el producto, la amenaza de que el producto no sea aceptado por las demás regiones se mitiga, pues el principal riesgo es el desconocimiento.</p> <p>-Respecto a los precios manejados por la competencia se manejarán niveles de holgura que estén contemplados dentro del PYG de la empresa con el fin de incursionar en el mercado nacional.</p>	<p>- Se contemplará como actividad importante dentro de la empresa el manejo de cartera y fidelización de los clientes con el fin de aumentar la liquidez.</p> <p>-aumento de promoción del producto, a través de los diferentes canales publicitarios con el fin de incursionar en la costa caribe y las diferentes regiones.</p>
---	---	--

Tabla 8 Resumen factores estratégicos con énfasis en amenazas y oportunidades.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • (8) En la actualidad existen muchos competidores que a diario actualizan sus procesos, las empresas que no van acorde a estas actualizaciones corren el riesgo de ser sacados del mercado. • (8) Los impuestos y demás regulaciones legales del país tienen costos altos, esto afecta en el margen de rentabilidad. • (6) El precio final de un producto depende de diversos factores, es por eso por lo que este puede verse afectado fácilmente, pero a su vez puede ser manejado y es algo con lo que lidian a diario las empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • (7) Los productos típicos son fáciles de comercializar puesto que son conocidos por la gran mayoría de personas y cuentan con costos bajos. • (7) La calidad es uno de los factores más importantes que ve un cliente cuando va a adquirir un producto. • (7) Las alianzas con nuevos proveedores y clientes es clave para el éxito de la empresa puesto que de esta dependen muchos factores como: Los tiempos de entrega, el precio final, la calidad del producto, entre otros.

Pantur cuenta con grandes virtudes como lo es la calidad de su producto y su excelente relación con clientes y proveedores estos son considerados como grandes virtudes ya que son de mucha importancia para una organización. También cuenta con grandes amenazas a nivel externo como la aceptación del nuevo mercado hacia el producto, ya que este es un factor que puede ser predicho por medio de diferentes métodos, se considera leve. También se considera amenaza que tanto los precios que puedan ser variados, en este punto pueden influir muchos factores como el costo de materia prima, transporte, entre otros, y por eso se considera una gran amenaza, pero estas pueden ser manejadas con una buena estrategia y buscando desarrollar las oportunidades que se presentaron en el análisis. Es muy importante para cualquier organización conocer a que factores se enfrentan, es por ello por lo que no se puede dejar pasar ningún extremo, ni el interno como el externo, pues son muy representativos a la hora de tener una ventaja competitiva sobre el mercado. A continuación, en el capítulo 3 se detalla la percepción del cliente frente al producto, para esto se realizan encuestas que permiten tener una información clara y veras a cerca de diferentes variables que están muy entre lazadas al producto.

11. CAPITULO 3- PERCEPCION DEL CLIENTE.

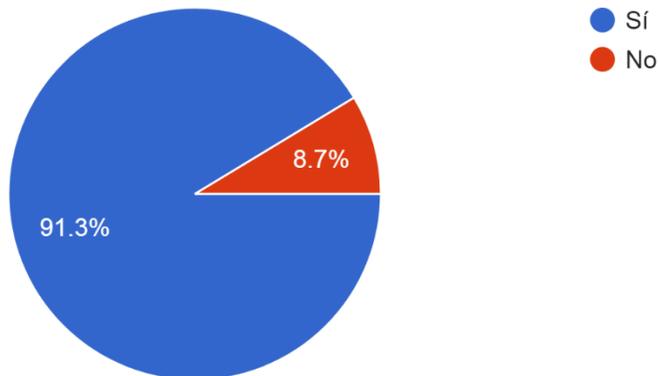
En la actualidad nos encontramos inmersos en un siglo donde la publicidad y las buenas estrategias de participación en el mercado son unas de las principales razones por las cuales la empresa logre una mayor participación en el mercado. En este capítulo se realiza una encuesta de fuente propia del grupo de investigadores a una muestra de los habitantes cartageneros, para indagar sobre la percepción que tiene el cliente frente a un producto tradicional y así mismo encontrar una oportunidad de negocio con base a las opiniones de la muestra.

11.1 Análisis e interpretación de los resultados.

Una vez aplicados los instrumentos para la recolección de información, se continuó con el análisis de estos, se utilizó una entrevista de fuente propia para obtener información del mercado que actualmente tiene la empresa y descubrir un océano azul al cual se quiere llegar.

¿Consume usted o su familia dulces y/o golosinas típicas?

104 respuestas

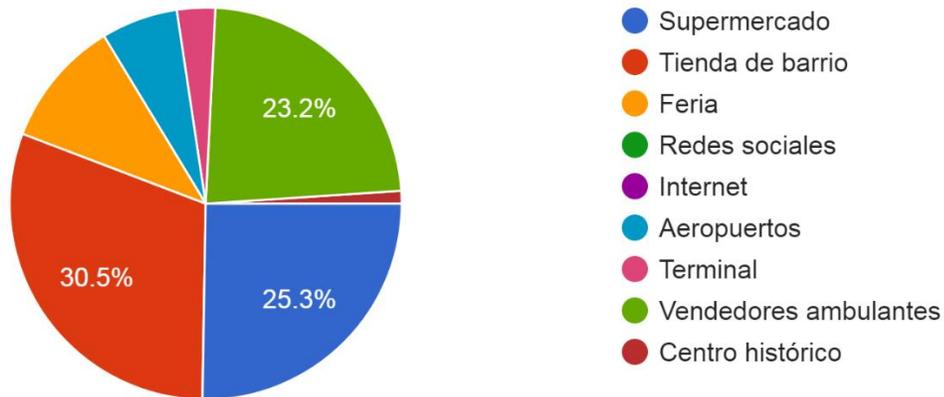


De acuerdo con la encuesta se encuentra que el 91.3% de 104 personas encuestadas consumen productos o golosinas típicas, lo cual significa una oportunidad para la empresa golosinas Pantur, pues es un amplio porcentaje de aceptación de golosinas, lo que representa que la empresa puede aumentar su cuota de mercado y participación.

Respecto a las encuestas realizada se obtuvo que, de 95 respuestas, el 85.3% de las personas conocen los panderitos, mientras que el 14.7% no lo conocen, lo que significa que el producto tiene una gran promesa de venta en el mercado, pues es una golosina ya conocida.

Habitualmente, ¿dónde realiza la compra de dulces o golosinas típicas?

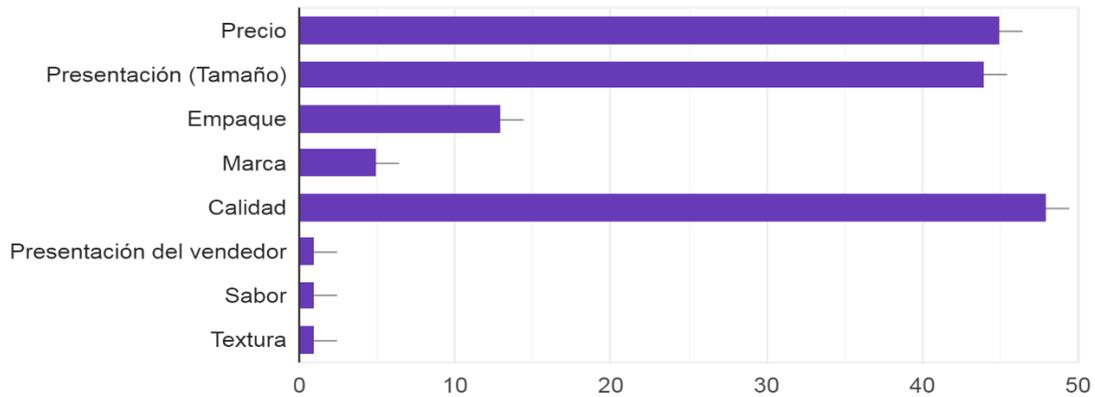
95 respuestas



De acuerdo con el gráfico anterior se observa que el 30.5% realizan la compra del producto en tiendas de barrio, el 25.3% en supermercados y el 23.2% en redes sociales, lo que significa que el segmento al cual se debe enfocar la organización es al de las empresas, y además al manejo de redes sociales, pues actualmente es el boom del momento, esto representa el voz a voz del siglo XXI; lo anterior para Pantur es una ventaja en la economía de la empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en estos segmentos tienen muy en detalle aspectos de calidad y el precio, estos resultados significan para la empresa una oportunidad, no solo en el segmento que representa para la empresa sino también en la ampliación de la cuota de mercado. La empresa tiene como ventaja que cuenta con muchos años de experiencia realizando un producto de calidad y manejándolo a buen precio.

¿Al momento de comprar dulces o golosinas típicas que aspectos tiene en cuenta?

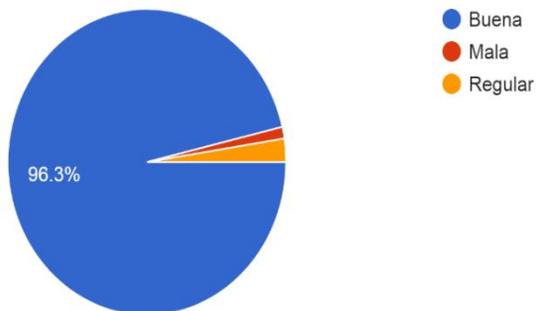
95 respuestas



Un punto para resaltar en los datos obtenidos en la encuesta es que el 76.5% de las personas encuestadas manifestaron que adquieren el producto muy ocasionalmente, lo cual significa que las compras se generan esporádicamente o de acuerdo con una ocasión particular. Además de lo anterior las personas encuestadas manifestaron que para ellos un factor muy importante a la hora de comprar un panderito son los precios, la presentación, y la calidad del producto. Lo que significa que son factores que la empresa debe tener muy en cuenta para poder tener una participación significativa en el mercado.

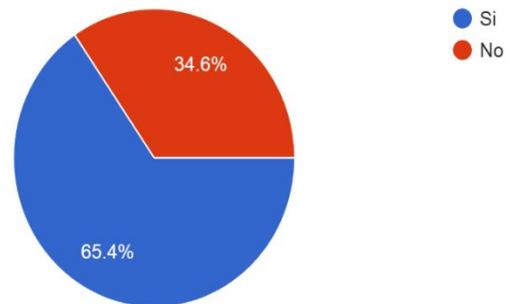
Como ha sido su experiencia con los panderitos

81 respuestas



¿Compraría panderitos de diferentes sabores?

81 respuestas



Respecto a la información anterior se observa que el 96.3% de las personas encuestadas manifiestan que la experiencia que han tenido con el producto es muy buena, lo que significa que el producto tiene amplias posibilidades de aceptabilidad en el mercado, así mismo representa que se está ante un mercado que está dispuesta a probar cosas nuevas, pues el 65.4% manifestó que está dispuesta a probar un nuevo sabor de panderitos, lo que significa que la empresa tiene un océano azul, el cual representa una ventaja significativa de la empresa sobre sus competidores.

 UNIVERSIDAD DEL SINÚ Elías Bechara Zainúm Seccional Cartagena	PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN
	TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN
	CÓDIGO: R-INVE-004
	VERSIÓN: 003

12. BENCHMARKING

El benchmarking es una herramienta muy importante para cualquier organización, pues consiste en hacerle una comparación de productos, servicios o procesos a empresas referentes a un mismo segmento de mercado, las empresas escogidas para aplicar esta estrategia son aquellas que evidencian las mejores prácticas sobre el área de interés, se hace con el propósito de transferir conocimientos y tener un referente de crecimiento en el mercado con el fin de obtener una ventaja competitiva encaminada al mejoramiento continuo y a la satisfacción del cliente.

Tabla 9 Benchmarking

BENCHMARKING					
CARACTERISTICA	TIA MAYO	RAMO	PANTUR	COPELIA	GUAYMALLEN
NUMERO DE CLIENTES	Valor aproximado de 50 clientes	200000 clientes	30 clientes	Valor aproximado de 180.000 clientes	Valor aproximado de 400 clientes
AÑOS EN EL MERCADO	17 Años	60 Años	18 Años	36 Años	75 Años
NUMERO DE MARCAS	1	20	1	1	1
INGRESOS	Se estima un valor aproximado de 30 millones de pesos al mes	104 millones de dolares	15 millones de pesos al mes	216.000. millones de pesos	Valor aproximado de 843.804,61 pesos argentinos (50 millones de pesos colombianos)
PRODUCTO ESTRELLA	panderito	Chocoramo	Panderito	COCADA	Alfajor
PRESENCIA	1 País	4 Países	1 País	4 Países	1 País
CANTIDAD DE PRODUCTOS	3	19	1	7	12
DIVERSIDAD DE MEDIOS DE PAGO	Si tiene	Si tiene	No tiene	No tiene	No tiene

PROCESO DE PRODUCCION						
ITEM	RAMO	TIA MAYO	PANTUR	COPELIA	GUAYMALLEN	¿COMO IMPLEMENTARLO?
DESCRIPCIÓN	Ramo cuenta con una gigantesca planta de producción en mosquera Cundinamarca, departamento de Colombia, denominada la principal. Todo el proceso es automatizado y el personal controla las maquinas.	El proceso de producción de Tia Mayo es manual con maquinas estrictamente necesarias como mezcladora y horno.	La producción se hace por cantidad de pedido que el cliente requiera, y así mismo se organiza la distribución por orden estratégico del sector en Cartagena.	Copelia hace parte del proceso de producción de la empresa yupi, con una gran planta y mano de obra humana producen a diario una cantidad promediada sobre un pronostico.	Alfajores Guaymallen cuenta con una planta en Argentina, allí, a partir de un promedio diario desarrollan la producción.	Llevar a Pantur al punto en que tengan promediadas las ventas y por ende su distribución sera mas regulada, economizando precios de transporte y elevando las utilidades.
TIPO DE PRODUCCIÓN	Produccion por lotes	Produccion por flujo continuo	Produccion por trabajo	Produccion por lote	Produccion por lote	
TIEMPO DE PRODUCCION POR PRODUCTO: El tiempo de producción es aproximado y se mide desde la entrada de la materia prima hasta el empaque. (valor aproximado)	Chocoramo entre 1 y 2 horas.	1 hora	1 hora	cocadas: 3 horas en promedio	Alfajor: 45 minutos en promedio	
CAPACIDAD DE PRODUCCION	año 7000 unidades por dia	800 paquetes por dia (en promedio)	600 paquetes por dia	6000 unidades por dia en promedio	4000 unidades por dia (en promedio)	
PROCESO DE DISTRIBUCION						
ITEM	RAMO	TIA MAYO	PANTUR	COPELIA	GUAYMALLEN	¿COMO IMPLEMENTARLO?
DESCRIPCIÓN	La Distribución de ramo en Colombia parte de la planta de producción en Medellín, de allí, por medio de triciclos traídos de la china realiza la repartición de los diferentes productos dentro de la ciudad.	Tia mayo tiene un carro de la empresa a nivel local y realiza envios nacionales por medio de empresas que se dediquen a esta actividad.	Como la producción de pantur se realiza por pedidos, la distribución se organiza de acuerdo a los lugares de la ciudad y se planea un día antes de distribuir. Cuando el envío es a otra ciudad, se terceriza el proceso con una empresa transportadora.	En su proceso de distribución cuenta con un sistema WMS que facilita el control del recibo y despacho de mercancías. se encuentra ubicado en caloto cauca y de allí es distribuido por transporte terrestre en el caso nacional y aereo o marítimo en el caso internacional.	Guaymallen solo hace presencia en la Argentina, es por eso que solo cuenta con una planta y de allí distribuyen a diferentes partes del país por transporte terrestre.	Llevar a Pantur al punto en que tengan promediadas las ventas y por ende su distribución sera mas regulada, economizando precios de transporte y elevando las utilidades.

TIPO DE DISTRIBUCION DE TRASPORTE	Maritimo y terrestre	terrestre	terrestre	maritimo y terrestre	terrestre	
DISTRIBUCION EN LA PLANTA	D. por proceso	D. por proceso	D. por proceso	D. por proceso	D. por proceso	
PROCESO DE MARKETING						
ITEM	RAMO	TIA MAYO	PANTUR	COPELIA	GUAYMALLEN	¿COMO IMPLEMENTARLO?
DESCRIPCIÓN	La empresa Ramo se da a conocer por varios medios de comunicaciones como la television, realizando propagandas emotivas, redes sociales y pagina web.	Tia Mayo se da a conocer por medio del voz a voz, pagina web y llamadas telefonicas para captar nuevos clientes.	Pantur solo utiliza marketing voz a voz.	La publicidad que utiliza es por medio de paginas web y redes sociales.	Guaymallen utiliza medios publicitarios como redes sociales y pagina web para dar a conocer su producto.	Interactuar a Pantur con las redes sociales y pagina web de forma que las personas puedan conocer todo sobre la empresa y cree estrategias de envios nacionales ampliando los nichos de mercado.
REDES SOCIALES	Facebook	Facebook, Instagram	Facebook (pagina desactualizada)	Facebook	Facebook	
PAGINA WEB	Si tiene	Si tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene	
PROPAGANDAS DE TELEVISION	Si tiene	No tiene	No tiene	Si tiene	Si tiene	
PROPAGANDAS POR RADIO	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene	No tiene	

Fuente: Elaboración propia a partir de las investigaciones realizadas

Lo anterior es la estrategia Benchmarking aplicada a unas empresas referentes para golosinas Pantur en el sector, para ello se escogió como empresa referente Tía Mayo, Ramo, Copelia y Guaymallén, pues son empresas que llevan muchos años caracterizándose por su constante clientela.

Es muy importante para las empresas tener referentes de la competencia con el fin de poder avanzar o mejorar procesos de acuerdo con innovaciones que presente la industria, así mismo le permite a esta ser competitiva ante un mercado tan fluctuante, esta estrategia contribuye al mejoramiento continuo y le permite a la empresa tomar decisiones acertadas

 <p>UNIVERSIDAD DEL SINÚ Elías Bechara Zainúm Seccional Cartagena</p>	<p>PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN</p> <p>TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN</p> <p>CÓDIGO: R-INVE-004</p> <p>VERSIÓN: 003</p>
---	---

13. CAPITULO 4 - DEFINICION ESTRATEGICA

Para la definición de las estrategias, se contemplan las necesidades básicas del producto que conllevaran a la empresa a lograr un mejor posicionamiento en el mercado y a su vez a determinar cuáles son las metas que queremos alcanzar con dicho plan estratégico, se evalúa la misión y visión con la que contaba la empresa:

“Construimos una empresa que produce y comercializa panderitos de calidad, unificando innovación, esfuerzo y profesionalismo que contribuyen al compromiso generacional que nos consolida como una empresa colombiana en crecimiento”.

“Para el año 2025 incursionar en el mercado nacional e internacional como una empresa competente con un producto de la más alta calidad, innovación y precio justo cumpliendo con las exigencias de los mercados”. Lo anterior para dar paso a una nueva misión y visión que

13.1 Misión

Para construir la nueva misión en conjunto con la empresa se busca responder estas preguntas de ¿Por qué existimos?, ¿Qué producto o servicio ofrecemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes? Para contener los elementos que debe incluir una misión el resultado de la nueva misión propuesta es:

“Proveer productos de la mejor calidad, para alcanzar la lealtad de nuestros clientes llegando a cada uno de sus hogares con sabores tradicionales que nos hacen únicos”.

13.2 Visión

Para la visión, se da respuesta a preguntas como ¿En qué posición queremos estar a futuro?, ¿Qué clase de empresa queremos ser?, ¿Qué cubrimiento pretendemos tener?, se realizó en conjunto con la empresa para llegar al futuro ideal que la empresa quiere tener y se replanteo la nueva visión que es:

“Para el año 2025 ser reconocida nacionalmente como una de las mejores empresas de golosinas, por ser preferidos al momento de llevar un regalo tradicional de tal manera que cada casa colombiana pueda contar con un dulce típico de la región caribe.

13.3 Valores

Los valores representan en lo que la empresa cree, los valores definidos para esta estrategia son los siguientes:

- Honestidad: los directivos y empleados desempeñamos nuestras funciones de forma que prime la legalidad
- Compromiso: estamos comprometidos con nuestro cliente tanto internos como externos, entendemos que ellos son lo primero
- Empatía: entendemos que tenemos recursos humanos y no instrumentos, ellos son importantes para nosotros
- Pensamos en grande: propendemos por el crecimiento de la empresa.
- Calidad: es uno de nuestros principales pilares, debemos ser creadores, eficientes y eficaces con un alto estándar de calidad en producto y servicio.

Gracias a una conversación con el dueño de la empresa se pudo desarrollar la nueva misión y visión de Pantur, donde se pudo evidenciar que Pantur desea llevar esta tradición hecha golosina como lo es el panderito a cada casa colombiana mejorando sus procesos internos y ofreciendo un producto con una excelente calidad.

Dada esta nueva visión, misión y valores se plantea la base para construir la nueva estrategia organizacional, para el desarrollo de esta se tendrán en cuenta la nueva visión, visión y valores que ya se encuentran aprobadas por la empresa Golosinas Pantur.

14. CUADRO ESTRATEGICO.

La posición estratégica es la forma como una empresa decide competir ante una industria, determinando factores críticos de éxitos, que le permiten establecer que variables son importante y cuales no son tan importantes para contribuir con el desarrollo competitivo de la organización. Es por ello por lo que resulta una herramienta muy importante para cualquier empresa.

En la medida que se conozca las necesidades y expectativas de los clientes, se puede ir alineando el propósito de la organización, y de esta forma ser competitivos ante un mercado tan fluctuante.

14.1 Factores Críticos de éxito:

- Precio: Este factor se encuentra presente en cualquier curva de valor, sin querer decir que es el factor más relevante
- Accesibilidad del producto: Este factor se refiere a que tan disponible está el producto para los clientes, es decir con qué facilidad se puede encontrar para su compra.
- Redes sociales: corresponde a que tanta influencia tienen las empresas en las redes sociales
- Experiencia: Se refiere a la experiencia en el mercado de la empresa que oferta el producto.
- Tiempos de entrega: Es el tiempo utilizado para que el cliente pueda disponer de un producto.
- Marketing: se refiere a la versatilidad que tienen las empresas de ofertar sus productos.
- Variedad de productos: Se refiere a la cantidad de productos que las empresas ofertas de diferentes familias de productos.
- Calidad: se refiere a las propiedades organolépticas del producto.
- Presentación del producto: se refiere a la variedad tipos de formas y tamaños en los que puede venir el producto.
- Empaque: Se refiere a la presentación y diseño estético en los que el producto es ofertado.
- Consistencia: La capacidad que tiene el producto de mantenerse en la misma forma.
- Durabilidad: se refiere a la capacidad que tiene el producto de mantenerse en las mismas condiciones, sin perder propiedades organolépticas.
- Plazos de pagos a proveedores: Es el tiempo que la empresa elige para realizar pagos a sus proveedores.
- Modalidad de pago para clientes: Se refiere a los plazos de pagos manejados para que el cliente realice los pagos de los pedidos.

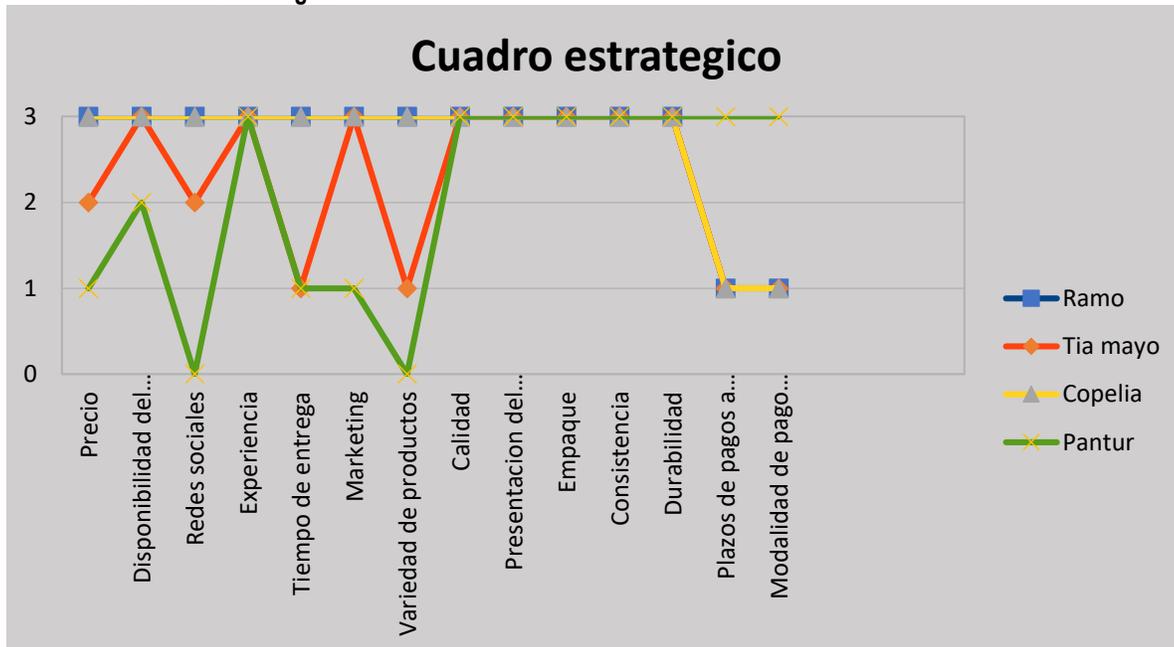
14.2 Cuadro estratégico de Pantur y la industria.

Como referentes del cuadro estratégico se toma 3 candidatos representativos en el mercado local, nacional e internacional.

- Ramo: Cuenta con un gran número de clientes en el mercado y uno de sus fuertes es la experiencia en la industria.
- Tía Mayo: Es un referente local, caracterizado por su fuerte posicionamiento en el mercado de las golosinas
- Copelia: Representa un número significativo de clientes en el mercado internacional de golosinas, posicionado en el mercado desde hace varios lustros.

A continuación, se presenta un cuadro estratégico de las empresas referentes en el mercado de golosinas Pantur, El cuadro tiene una escala del 0 al 3, siendo el 3 la máxima puntuación y 0 que la empresa no cuenta con el factor.

Ilustración 4 Cuadro estratégico



Fuente: elaboración propia a partir de los datos suministrados por la empresa.

En este cuadro se puede observar que Pantur tiene falencias en comparación con las otras empresas del sector como los tiempos de entrega, precio y disponibilidad, pero también cuenta con grandes virtudes al igual que los demás como la calidad, la presentación, durabilidad entre otros factores. Esto afirma que Pantur tiene potencial como producto de buena calidad y servicio, en cambio el puntaje de los procesos internos de manejo de la información y de producción es bajo poniendo en desventaja a la empresa con respecto a la competencia.

15. MATRIZ CREA

La matriz Eliminar, Reducir, Incrementar y crear es una herramienta que se implementa para descubrir océano azul, permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto.

Tabla 10 Matriz Crea

<p>¿Qué nuevas variables se crean en la curva de valor de Pantur?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Ofertar una línea de panderitos libre de glucosa: esto con el fin de incursionar en la inclusión de las golosinas en personas que sufren de diabetes. ● Relación de valor con los clientes: ofrecer servicios personalizados, que el cliente pueda elegir a su gusto los colores del panaderito, forma, sabor, personalización de empaque y mensajes institucionales. sí en dado caso los necesita libre de glucosa o para alguna ocasión especial. ● Crear una cultura reciclable con empaque eco amigable. 	<p>¿Qué nuevas variables se reducen en la curva de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Plazos de pagos a proveedores: En la empresa actualmente se realizan pagos a proveedores con plazo de 90 días, por lo cual se ha incrementado el pago de intereses a las compras realizadas, influenciando el margen de utilidad.
<p>¿Qué nuevas variables se eliminan en la curva de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modalidad de pago para clientes: En la empresa golosinas Pantur actualmente se les brindan a los clientes modalidades de plazos de pago, dicha modalidad les brinda a los clientes muchas alternativas, pero para la empresa ha significado aumento en su cartera de mora, incrementando la perdida de utilidad. 	<p>¿Qué nuevas variables se aumentan en la curva de valor?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Marketing: incrementar la publicidad de la empresa con el fin de que esta sea reconocida a nivel nacional. ● Redes sociales: Participar activamente en redes sociales con el fin de promocionar y ofertas productos. ● Accesibilidad del producto: Realizar convenios estratégicos con empresas con el fin de que el panderito y la marca este a la mano de cada cliente. ● Variedad de productos: ofertas nuevas golosinas tradicionales que transmitan el sabor de la costa caribe

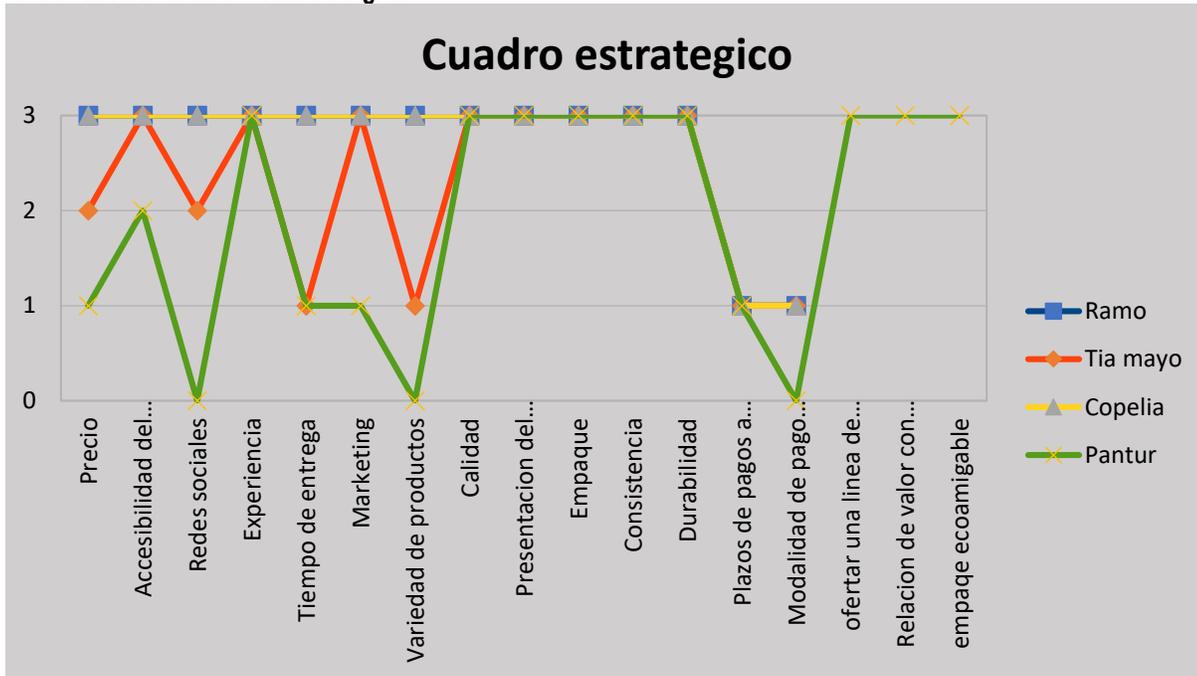
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la empresa.

Gracias a esta matriz, Pantur halla nuevas ideas de oportunidades para hacer que el negocio cree una identidad, interacción con los clientes por medio del producto y un valor agregado que no poseen los productos de la competencia. También se encuentran esos factores que le restan valor a la empresa, es decir, que no aportan en su crecimiento y esto ocasiona consecuencias con la utilidad y la productividad de esta.

16. NUEVO CUADRO ESTRATÉGICO.

De acuerdo con la matriz crea y al cuadro estratégico inicial se desarrolla este nuevo cuadro, en el cual se evidencia los cuatros cuadrantes de la matriz Crea; al final de este grafica se muestra los elementos que Pantur crea con el fin de satisfacer las necesidades los clientes y así mismo establecer una ventaja competitiva sobre sus referentes.

Ilustración 5 Nuevo cuadro estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por la empresa

17. POSICION PARA LA OPCION ESTRATEGICA.

De acuerdo con los vértices del modelo Delta la opción que se escoge es la del ítem Redefiniendo experiencias teniendo en cuenta que es el punto intermedio entre mejor producto y soluciones totales; la redefinición es un elemento clave, responsable, sostenible, con el foco en los clientes para generar experiencias que con lleven a una estrategia de innovación basándose en los siguientes puntos:

- Busca establecer relaciones duraderas con los clientes.
- Se enfoca en la experiencia completa del cliente.
- Busca satisfacer los intereses y necesidades de los clientes con el fin de tener segmentaciones efectivas que logren una relación duradera y redituable.

18. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES.

La adecuada segmentación de clientes le permite a la organización tener claridad de los clientes en los cuales se va a enfocar para satisfacer sus necesidades y así mismo le permite establecer el punto diferenciador del mercado.

Tabla 11 Segmentación del mercado

Segmentación del mercado		
Geográfico	País	Colombia
	Región	Todas
	Ocupación	Varios
Categoría	Persona natural o Jurídica	Tiendas de barrio, supermercados, empresas
	Tipo de venta	Al por mayor
Conductuales	Ocasión de compra	Recurrente- Ocasionales
	Decisión de compra	Reventa, Ocasión especial para regalar.

En esta tabla se muestra cual es el tipo de clientes que debe buscar Pantur al realizar su plan de mercadeo para cumplir la visión de esta para abarcar el mercado colombiano en el 2025 y cuáles son las razones por las cuales esos clientes buscan este tipo de productos típicos como el Panderito.

19. PROCESOS ADAPTATIVOS.

Los procesos adaptativos son metodologías y herramientas tradicionales de planificación que surgen para definir algo antes de ejecutarlos, basándose siempre en las experiencias e informaciones útiles y relevantes, que se recogen mediante la ejecución. Esto permitirá de forma clara y concisa tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos, logrando el mayor grado de efectividad posible para la empresa golosinas Pantur.

Tabla 12 Procesos adaptativos

PROCESO ADAPTATIVO	INICIATIVA
Efectividad operacional: lograr eficiencia en las variables costo-beneficio	<ul style="list-style-type: none">● Identificar los costos.● Optimizar los costos● Incrementar los beneficios● Alcanzar relaciones redituables.
Cliente Objetivo: atraer, atender y retener a mi cliente objetivo.	<ul style="list-style-type: none">● Aumentar la cobertura● Disminuir los costos de producción● Mejorar la rentabilidad de los canales.● Explorara canales de promoción.● Incentivar alianzas● Mejorar la interacción con el cliente. ● Fidelizar clientes
Innovación: Renovar la organización.	<ul style="list-style-type: none">● Innovación en el sabor del producto.● Expandir oferta en la cadena de valor para mejorar la economía del cliente,● Innovar los canales de atención al cliente.

En esta tabla se identificaron 3 procesos adaptativos y la forma en que pueden lograr esa meta. Gracias a esta, Pantur puede tomar decisiones de acción para elevar la utilidad y aumentar su mercado.

20. METRICAS DE LOS PROCESOS ADAPTATIVOS.

Procesos de indicadores que se plantean como una secuencia de la organización para obtener mejores resultado y control de todas las actividades, este planteamiento permite detallar, evaluar y dirigir los procesos de la organización para optimizarlo.

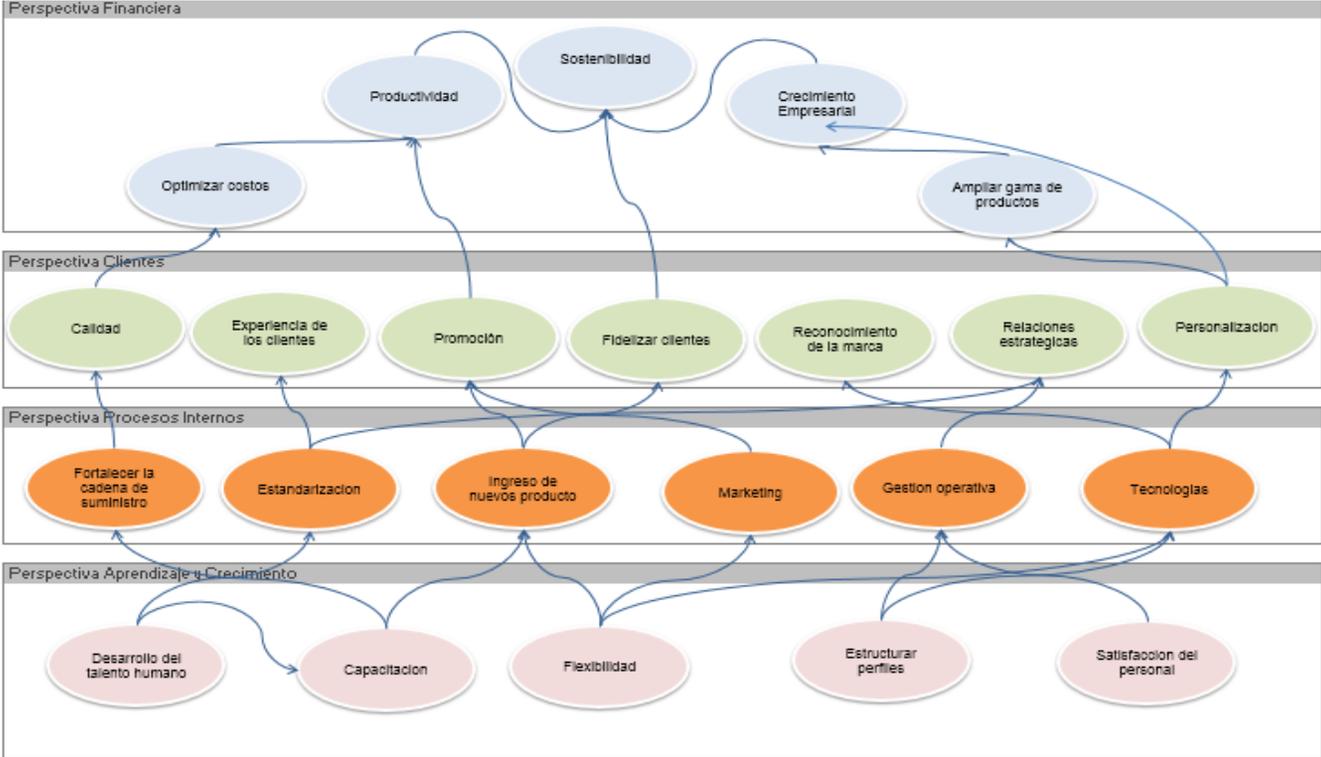
Tabla 13 Métrica de los procesos adaptativos

PROCESO ADAPTATIVO	METRICAS
Efectividad operacional: Costo	<ul style="list-style-type: none"> ● Costo de rendimiento: -Costo unitario. -Costos operativos. -Costos fijos y variables. ● Indicador de margen de utilidad ● Indicador de calidad. ● Indicador redituable: costo-retorno
Cliente Objetivo: Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> ● Indicador de participación en el mercado. ● Costos del ciclo de vida del producto ● Participación en los canales ● Atracción de clientes. ● Fidelización de clientes
Innovación: Renovación	<ul style="list-style-type: none"> ● Porcentaje de aceptación del nuevo sabor. ● Porcentaje de venta del nuevo sabor. ● Porcentaje de participación de la empresa en los canales de atención al cliente

Respecto a la tabla 11, se toman esos procesos adaptativos y se relacionan con indicadores para medir el cumplimiento de estos.

21. MAPA ESTRATEGICO.

Este mapa estratégico es una percepción visual de una estrategia organizacional que describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones entre los objetivos de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera.



Gracias a este cuadro se puede observar desde cada perspectiva como los procesos internos de la empresa, el aprendizaje del talento humano, la percepción de los clientes, y el área financiera se interrelacionan creando una estrategia integral para el cumplimiento de las metas de Pantur planteados anteriormente.

22. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Un cuadro de mando integral es la herramienta que traduce la estrategia del BSC en objetivos medidos a través de diferentes indicadores y planes de acción para la organización de la estrategia de los miembros de la empresa.

Tabla 14 Cuadro de Mando Integral

Cód.	Perspectiva	Nombre	Objetivo	Indicador	Observaciones	Meta	Presupuesto	Iniciativa	Responsable
F1	Financiera	Sostenibilidad	Generar valor sostenible en el tiempo para los accionistas	Utilidad / Patrimonio	Se requiere información de la utilidad de la empresa y de lo que esta posee. Periodo de revisión: anual	35%		Desarrollar la gestión estratégica de la empresa para posicionarse en el mercado	Gerencia
F2	Financiera	Productividad	Aumentar y mantener la productividad	Unidades vendidas / Unidades producidas	Se requiere información de las unidades vendidas sobre el total producidas Periodo de revisión: Mensual	95%	El presupuesto es de 3millones mensuales	Crear un plan maestro de producción mensual	Producción
F3	Financiera	Crecimiento empresarial	Ampliar la participación en el mercado	(# de clientes del mes anterior - # de clientes del mes actual) /# de clientes del mes pasado	Se requiere información de los clientes en el mes anterior menos el mes actual. Periodo de revisión: Mensual	>0%		Realizar seguimiento al crecimiento de la cuota de mercado.	Producción

F4	Financiera	Ampliar la gama de productos	Crear productos y sabores nuevos	-Número de lanzamiento de productos. -Ingresos por nuevos productos/ ingresos totales	Se requiere información del control y la documentación de los nuevos productos Periodo de revisión: anual	<ul style="list-style-type: none"> • 1 producto nuevo al año. • >15% 	Presupuesto de 3 millones para creación e innovación de producto	-Estructurar y comercializar nuevas golosinas. -Estructurar e indagar sobre los sabores de preferencia por los clientes	Producción
F5	Financiera	Optimizar costos	Mejorar la estructura de los costos	Costos	Se requiere costos globales: <ul style="list-style-type: none"> • Nomina • Servicios públicos Periodo de revisión: anual	Aumentar costos de nómina de acuerdo con el incremento estipulado por el gobierno. -Mantener constante los costos que se tiene actualmente sin lograr incremento		Llevar control de costo e ingresos	Contabilidad
C1	Clientes	Calidad	Realizar los productos con la mejor calidad	# de productos defectuosos/Total de productos	Se requiere datos de los productos defectuosos por mes. Periodo de revisión: Mensual	Reducir los productos defectuosos significativamente mes a mes		-llevar control de productos defectuosos, y aplicar medidas correctivas de inmediato	Producción
C2	Clientes	Experiencia de los clientes	Incrementar la satisfacción de los clientes	Encuesta de satisfacción	Requiere información de la herramienta de la encuesta Periodo de revisión: semestral	Para el año 2020 tener una satisfacción de los clientes en un 98%		Realizar encuestas periódicas con el fin de tomar acciones de mejora continua	Marketing

C3	Clientes	Promoción	Aumentar el alcance de los canales de promoción y venta	Numero de promociones ofertadas -Eficiencia de canal: Ingreso proveniente del canal/costos del canal	Se requiere información del número de promociones que se oferten semestralmente Periodo de revisión: Semestral	<ul style="list-style-type: none"> • >3 Promociones semestrales • >100% 		Realizar planes de promoción, que incrementen las ventas y beneficien la utilidad	Marketing
C4	Clientes	Fidelizar clientes	Crear relaciones redituables	NPS: %Detractores- Promotores	Requiere información de la herramienta de la encuesta Periodo de revisión: semestral	>60%		Realizar encuestas a los clientes para conocer la satisfacción que estos tienen con el producto, aplicar mejora continua	Ventas
C5	Clientes	Reconocimiento de la marca	Gestionar promociones o relaciones que conlleven al reconocimiento de la marca	% de participación en el mercado	Se requiere información de número de clientes adquiridos por mes Periodo de revisión: Anual	Aumentar en un 80% de reconocimiento de la marca		Realizar estudios de participación de mercado. -Realizar programas de referidos para el conocimiento de la marca	Marketing
C6	Clientes	Relaciones estratégicas	Construir excelentes relaciones con aliados estratégicos	Numero de alianzas nuevas -Ingresos provenientes de alianzas/ totales ingresos	Se requiere información obtenida del seguimiento de las alianzas	2 alianzas nuevas al año <ul style="list-style-type: none"> • >10% 		-buscar alianzas con familia empresarial	Gerencia

					Periodo de revisión: anual				
C7	Clientes	Personalización	Atender un segmento de mercado institucional	Clientes del segmento institucional/Total clientes Ingresos provenientes del segmento institucional/ total ingresos	Se requiere información de las tendencias para ofertar personalización de productos	<ul style="list-style-type: none"> • 20% • >30% 	Presupuesto de 3 millones para desarrollo de producto	Indagar sobre las tendencias del momento. Ofertar productos institucionales	Marketing
PI1	Proceso interno	Fortalecer la cadena de suministro	Desarrollar estrategias que permitan disponibilidad del producto siempre	Número de productos en stock	Se requiere información del inventario y stock de seguridad. Se debe establecer un punto de pedido. Periodo de revisión: Semestral	Mantener un stock de seguridad del producto en caso de cualquier eventualidad	Presupuesto de 2 millones en la caja menor para stock de seguridad	Buscar alianzas estratégicas en cuanto a los proveedores	Logística
PI2	Proceso interno	Estandarización	Estandarizar los procesos de la empresa	# de procesos estandarizados/total de procesos	Se requiere información de los procesos estandarizados Periodo de revisión: Semestral	>40%		Realizar un programa de procesos estandarizados y establecer mejora continua constantemente	Gerencia
PI3	Proceso interno	Ingreso de nuevos productos	Crear productos que suplan las necesidades de los clientes	Número de productos nuevos creados por año	Se requiere información de número de productos creados por año	Para el año 2022 ofertar 2 productos nuevos para la empresa golosinas Pantur	Presupuesto de 3 millones para procesos de innovación y creación	-Estructurar y comercializar nuevas golosinas. -Estructurar e indagar sobre los sabores de	Gerencia

								preferencia por los clientes	
PI4	Proceso interno	Marketing	Crear promociones y mejorar los canales publicitarios	Número de canales publicitarios en los cuales se tiene participación	Se requiere información del crecimiento de la marca en el mercado	Antes del año 2021 la marca debe ser conocida y ofertada en varios medios publicitarios.		-Crear redes sociales. Aumentar la participación en los canales	Marketing
PI5	Proceso interno	Gestión operativa	Aumentar la eficiencia operacional para satisfacer la demanda de los clientes	Horas de utilización / Total de horas disponibles	Se requiere de la utilización operativa Periodo de revisión: Anual	Aumentar la gestión operativa en un 20%		-Realizar planes de contingencias. -Disminuir tiempos muertos	Gerencia
PI6	Proceso interno	Tecnología	Adquirir sistemas para las mejoras en los procesos de gestión	Nuevos clientes en bases de datos	Se requiere información de la base de datos de la empresa y del entorno para mantenerse actualizado ante cualquier situación Periodo de revisión: permanente	Aumentar en un 10%	Se dispone de un presupuesto de 3 millones	-Actualización constante en los procesos de gestión. -Aplicar mejora continua a cada proceso	Gerencia
A1	Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del talento humano	Propender por el crecimiento de los 3 saberes	Capacitación del personal	Se requiere información de las capacitaciones realizadas.	Personal capacitado -cronograma de capacitación realizado	2 horas diarias a partir del 1 de enero de 2020	Estructura capítulo de capacitación.	Talento Humano

			del personal		De las actualizaciones hechas por el estado a la reforma Periodo de revisión: anual			-Ejecutar cronograma de capacitación	
A2	Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	Promover la actualizar de conocimientos del personal	# de capacitaciones al año	Se requiere información de las planillas d capacitación Periodo de revisión: Anual	Cronograma de capacitación realizado	Ejecutar los A partir del 10 de febreros programas de capacitación virtual, 2 horas cada 15 días	programas de actualización de conocimientos	Gerencia – talento humano
A3	Aprendizaje y crecimiento	Flexibilidad	Adaptar los sistemas ante cualquier fluctuación	Capacidad de adaptación a nuevos procesos	Se requiere información de los cambios realizados por algo -actas de cambio Periodo de revisión: anual	Cambios efectivos en el año		Realizar los programas de contingencias	Talento Humano
A4	Aprendizaje y crecimiento	Estructurar perfiles	Perfilar al personal de acuerdo con sus conocimientos y capacidades	Capacidades del personal	Capacitar y actualizar al personal de acuerdo con los avances. Periodo de revisión: anual	Personal satisfecho-excelencia operativa			Talento Humano

A5	Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción del personal	Mantener al personal motivado	# de trabajadores satisfechos/Total de trabajadores	Se requiere realizar encuestas a los trabajadores	Personal empoderados y comprometidos con la organización	10% de bono a los empleados que mejor productividad tengan y refieran clientes a la empresa	Desarrollar programas de incentivos	Talento Humano
----	---------------------------	---------------------------	-------------------------------	---	---	--	---	-------------------------------------	----------------

Por medio de esta tabla, Pantur tiene la forma y los recursos para implementar la estrategia que finalmente le dará solución a la problemática de esta. Mejorando sus procesos internos, sus ganancias y expandiéndose al resto del país para de esta manera, cumplir con su nueva misión y visión las cuales definen que Pantur para el 2025 será una empresa reconocida a nivel nacional por medio de un producto típico costeño de excelente calidad.

A continuación, se realiza un cuadro de las iniciativas, presupuesto y plazo del CIM, en el cual se puede evidenciar de forma detallada cada uno de los objetivos mencionados anteriormente.

Tabla 15 Detalle del CMI

Cód.	Perspectiva	Nombre	Presupuesto	Iniciativa	Plazo
F1	Financiera	Sostenibilidad		Desarrollar la gestión estratégica de la empresa para posicionarse en el mercado	36 meses
F2	Financiera	Productividad	El presupuesto es de 3 millones mensuales	Crear un plan maestro de producción mensual	5 meses
F3	Financiera	Crecimiento empresarial		Realizar seguimiento al crecimiento de la cuota de mercado.	36 meses
F4	Financiera	Ampliar la gama de productos	Presupuesto de 3 millones para creación e innovación de producto	-Estructurar y comercializar nuevas golosinas. -Estructurar e indagar sobre los sabores de preferencia por los clientes	24 meses
F5	Financiera	Optimizar costos		Llevar control de costo e ingresos	5 meses
C1	Clientes	Calidad		-llevar control de productos defectuosos, y aplicar medidas correctivas de inmediato	3 meses
C2	Clientes	Experiencia de los clientes		Realizar encuestas periódicas con el fin de tomar acciones de mejora continua	8 meses

C3	Clientes	Promoción		Realizar planes de promoción, que incrementen las ventas y beneficien la utilidad	1 semestre
C4	Clientes	Fidelizar clientes		Realizar encuestas a los clientes para conocer la satisfacción que estos tienen con el producto, aplicar mejora continua	6 meses
C5	Clientes	Reconocimiento de la marca		Realizar estudios de participación de mercado. -Realizar programas de referidos para el conocimiento de la marca	6 meses
C6	Clientes	Relaciones estratégicas		-buscar alianzas con familia empresarial	12 meses
C7	Clientes	Personalización	Presupuesto de 3 millones para desarrollo de producto	Indagar sobre las tendencias del momento. Ofertar productos institucionales	3 meses
PI1	Proceso interno	Fortalecer la cadena de suministro	Presupuesto de 2 millones en la caja menor para stock de seguridad	Buscar alianzas estratégicas en cuanto a los proveedores	3 meses
PI2	Proceso interno	Estandarización		Realizar un programa de procesos estandarizados y establecer mejora continua constantemente	2 meses
PI3	Proceso interno	Ingreso de nuevos productos	Presupuesto de 3 millones para procesos de innovación y creación	-Estructurar y comercializar nuevas golosinas. -Estructurar e indagar sobre los sabores de preferencia por los clientes	12 meses

PI4	Proceso interno	Marketing		-Crear redes sociales. Aumentar la participación en los canales	3 meses
PI5	Proceso interno	Gestión operativa		-Realizar planes de contingencias. -Disminuir tiempos muertos	3 meses
PI6	Proceso interno	Tecnología	Se dispone de un presupuesto de 3 millones	-Actualización constante en los procesos de gestión. -Aplicar mejora continua a cada proceso	2 meses
A1	Aprendizaje y crecimiento	Desarrollo del talento humano	2 horas diarias a partir del 1 de enero de 2020	Estructura capítulo de capacitación. -Ejecutar cronograma de capacitación	14 meses
A2	Aprendizaje y crecimiento	Capacitación	A partir del 10 de febreros programas de capacitación virtual, 2 horas cada 15 días	programas de actualización de conocimientos	15 meses
A3	Aprendizaje y crecimiento	Flexibilidad		Realizar los programas de contingencias	2 meses
A4	Aprendizaje y crecimiento	Estructurar perfiles			5 meses
A5	Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción del personal	10% de bono a los empleados que mejor productividad tengan y refieran clientes a la empresa	Desarrollar programas de incentiación	3 meses

En la anterior tabla se refleja cada uno de los plazos estipulados para la ejecución de cada objetivo, es muy importante realizar este tipo de planeación, pues le permite a la empresa tener un orden lógico y conciso de cada una de las etapas que debe realizar, y en que secuencia las debe priorizar. Así mismo en todo proyecto se debe tener claridad del presupuesto que se va a manejar, pues de esto depende que tan exitoso sea el proyecto.

De acuerdo con el CMI es muy importante tener en cuenta cada una de la variable que se manejan, pues le permite tener a la empresa claridad de cómo es su ejecución de acuerdo con los planes estipulados, así mismo representa para esta una ventaja competitiva la correcta realización de cada uno de los objetivos.



UNIVERSIDAD DEL SINÚ
Elías Bechara Zainúm
Seccional Cartagena

PROCESO: INVESTIGACIÓN, CIENCIA E INNOVACIÓN

TÍTULO: PRESENTACION DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

CÓDIGO: R-INVE-004

VERSIÓN: 003

23. CONCLUSIONES.

Gracias a los análisis implementados arrojaron que Pantur tiene un gran potencial como producto para ser reconocido a nivel nacional. Según la encuesta, las personas conocen el producto y es de gran ventaja que los productos tengan un precio accesible para cualquier tipo de persona, pero el negocio no tiene potencial actual por causas de falencias en los procesos internos y de marketing de la empresa, es por eso que por medio del desarrollo de este plan, Pantur mejorará los procesos internos desde la entrada de requerimientos de los clientes hasta la entrega final del producto, procesos de manejo de la información interna y proceso de marketing para la incursión de mercado al resto del país.

En el transcurso de este trabajo se tuvo la oportunidad de reunirse con el dueño de Pantur en varias oportunidades para conocer información de la empresa, conocer sus problemáticas y saber los deseos que tiene el señor Benjamín los cuales fueron plasmados en la misión, la visión y los objetivos desarrollados en el mismo.

En el desarrollo de este trabajo se aplicaron conocimientos como desarrollo de análisis Dofa, Pestal, fuerzas de Porter, Ishikawa para la investigación de la situación interna y externa de la empresa. Como análisis del entorno, se implementó una encuesta para conocimiento de la percepción de los clientes acerca de un producto, también se aplicó la herramienta "Benchmarking" para la comparación de procesos y factores claves de otras empresas, cuyo segmento de mercado sea igual, con el fin de la adaptación de dichos procesos a Pantur. Se desarrolló la habilidad de identificar factores críticos de éxito los cuales son necesarios para conocer todo lo indispensable y así garantizar el buen resultado del proyecto. Se realizó la "Matriz Crea" que es una herramienta de gran utilidad para el conocimiento de la carrera ya que por medio de esta se pueden plasmar todas esas ideas que le generen valor a una organización y de la misma forma eliminar aquellos que le restan. A partir de todo lo anteriormente mencionado se implementó la herramienta del Balance Scorecard y cuadro de mando integral donde se observa cómo se interrelacionan los objetivos de 4 perspectivas diferentes de la empresa este conocimiento es de gran importancia ya que tiene la forma y los recursos para implementar la estrategia y así con un plan establecido poder cumplir todos los objetivos.

24. RECOMENDACIONES

Es importante que todo el plan sea implementado de forma integral y se tome únicamente de forma constructiva para la empresa. Adicionalmente, se recomienda que se deleguen funciones traducidas según el cuadro de mando integral, sean socializados con el personal y se realice una evaluación periódica ya que todo plan debe ser reevaluado para revisión de su cumplimiento. También se considera importante que Pantur organice y establezca un comité asesor que se reúna según las revisiones periódicas, en este deben hacer parte personas de diversos conocimientos como: leyes, mercadeo, contabilidad y logística, esto será vital para la buena toma de decisiones, el cumplimiento periódico y total de los objetivos planteados en el proyecto.

25. BIBLIOGRAFÍA

- Alfonso, L. B. (2007). *DEFINICIÓN Y SIMULACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN*. Bogota.
- Álvarez, L. F. (12 de Mayo de 2019). *Monografías*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos26/organizacion-pymes/organizacion-pymes.shtml>
- Baena, B. (16 de Febrero de 2019). (D. Baena, M. J. Pájaro, & K. Y. Santillana, Entrevistadores)
- Beltrán, A. (2001). *Los veinte problemas de las pequeñas y medianas empresas*. DIALNET.
- D, A. B. (2001). *Los veinte problemas de las pequeñas y medianas empresas*.
- Definición. (25 de Mayo de 2019). *Definición*. Obtenido de <https://definicion.de/planeacion-estrategica/>
- Dinero, r. (2019). *Una empresa en Colombia vive 12 años en promedio*.
- Empresa, E. r. (17 de Mayo de 2019). *Promedio de venta*. Cartagena, Colombia.
- Encolombia. (11 de Mayo de 2019). *Encolombia*. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/comercioeconomia/mipymes-y-la-economia-colombiana/>
- López, J. F.-J. (2016). *Diseño del plan estratégico para la empresa Auto Bosque*. Cartagena.
- Manuel, R. J. (18 de Mayo de 2019). *Como elaborar un plan estratégico*. Obtenido de <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>
- NTC, I. 9. (03 de Junio de 2019). *ISO 9001*. Obtenido de <https://mail.google.com/mail/u/0/?q=iso+9001+#search/iso+9001++/FMfcgxmZSxTWkrvhsXrgpFmckfbVXhQh?projector=1&messagePartId=0.1>
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy*.
- Ramos, F. R. (03 de Junio de 2019). *Eperfil*. Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>
- Riquelme, M. (03 de Junio de 2019). *Gananci.com*. Obtenido de <https://gananci.com/plan-estrategico-de-un-negocio/>
- Salazar, A. F.-D. (2011). *DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA. BOGOTA*.
- Scriven, M. (1991). Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- siigo. (2019). Obtenido de <https://www.siigo.com/blog/empresario/que-es-un-costo-en-contabilidad/>
- Soriano, D. C. (11 de Mayo de 2019). *Emprendedores.cl*. Obtenido de <http://www.emprendedores.cl/comunidad/articulos/147/el-80-porciento-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-5-anos>
- Vinueza, M. C.-L. (2014). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA AICA*. SANGOLQUI.
- Vogel, M. H. (03 de Junio de 2019). *Club tablero comando*. Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/3-motivos-justifican-elaborar-plan-estrategico/>
- WIKIPEDIA. (25 de 04 de 2019). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

26. ANEXOS

26.1 Cámara de comercio

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

Certificado generado a través de la plataforma virtual

Lugar y fecha: Cartagena, 2019/10/25 Hora: 12:28

Número de radicado: 0006793741 - siswap Página: 1



Código de verificación: adpniyzlddljibkB Copia: 1 de 1

Para verificar el contenido y confiabilidad de este certificado, ingrese a <http://serviciosvirtuales.cccartagena.org.co/e-cer> y digite el código de verificación. Este certificado, que podrá ser validado por una única vez, corresponde a la imagen y contenido del certificado creado en el momento en que se generó en las taquillas o a través de la plataforma virtual de la Cámara.

CERTIFICADO DE REGISTRO MERCANTIL

CERTIFICA

NOMBRE	BAENA ESPINOSA BENJAMIN DE JESUS
IDENTIFICACION	N 9282110-4
MATRICULA NUMERO	09-106540-01 de Abril 19 de 1995
ACTIVOS	\$2,100,000
CORREO ELECTRONICO	benjaminbaena@hotmail.com

CERTIFICA

=====

Fecha de Renovación: Octubre 25 de 2019

=====

ACTIVIDAD ECONÓMICA CÓDIGO CIIU VERSIÓN 4.0 A.C.

1081: Elaboración de productos de panadería

4729: Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados

CERTIFICA

DIRECCIÓN(ES) PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL

CENTRO, CLL SANTA CATALINA CRA 10 # 9 - 110 TURBACO, BOLIVAR, COLOMBIA

CERTIFICA

DIRECCIÓN(ES) ELECTRONICA PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL

benjaminbaena@hotmail.com

CERTIFICA

ESTABLECIMIENTO(S) DE COMERCIO

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

Certificado generado a través de la plataforma virtual

Lugar y fecha: Cartagena, 2019/10/25 Hora: 12:28

Número de radicado: 0006793741 - siswap Página: 2



Código de verificación: adpnijzlddljibkC Copia: 1 de 1

NOMBRE	GOLOSINA PANTUR PANDERITOS DE TURBACO
DIRECCIÓN	Establecimiento-Principal SECT. LA CRUZ, URB VILLAS DE SANTA CATALINA CL 20 MZ. B1 APTO 2
CIUDAD	TURBACO
MATRICULA NUMERO	09-106541-02 de Abril 19 de 1995
RENOVACION MATRICULA	Octubre 25 de 2019
ACTIVOS	\$2,100,000
CORREO ELECTRONICO	benjaminbaena@hotmail.com

ACTIVIDAD ECONÓMICA CÓDIGO CIIU VERSIÓN 4.0 A.C.

Elaboración de productos de panadería

1081: Elaboración de productos de panadería

Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados

4729: Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados

CERTIFICA

Que de acuerdo con nuestras inscripciones, los bienes sujetos a registro mercantil, se encuentran libres de embargos.

CERTIFICA

PROCEDENCIA DE LOS ANTERIORES DATOS: Que la información anterior ha sido tomada directamente del formulario de matrícula, y sus renovaciones posteriores diligenciado por el comerciante.

De conformidad con lo establecido en el artículo 76 del código de procedimiento administrativo y de lo contencioso y de la ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro aquí certificados quedan en firme transcurridos diez (10) días hábiles contados a partir del día siguiente de la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos en vía gubernativa.

La información sobre contratos sujetos a registro se suministra en Certificado Especial.

El secretario de la Cámara de Comercio de Cartagena autoriza con su firma el presente certificado.

De conformidad con el decreto 2150 de 1995, la firma mecánica que aparece a continuación tiene plena validez para todos los efectos legales.

Módulo 3 de 3

CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA

Certificado generado a través de la plataforma virtual

Lugar y fecha: Cartagena, 2019/10/25 Hora: 12:28

Número de radicado: 0006793741 - siswap Página: 3



Código de verificación: adpniyzlddljibk8 Copia: 1 de 1

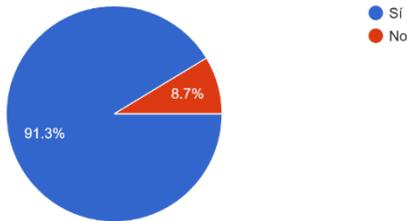
Este certificado cuenta con plena validez jurídica según lo dispuesto en la ley 527 de 1999. En él se incorporan tanto la firma mecánica que es una representación gráfica de la firma del Secretario de la Cámara de Comercio de Cartagena, como la firma digital y la respectiva estampa cronológica, las cuales podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos PDF.

Si usted expidió el certificado a través de la plataforma virtual puede imprimirlo con la certeza de que fue expedido por la Cámara de Comercio de Cartagena. La persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado puede verificar, por una sola vez, su contenido ingresando a <http://serviciosvirtuales.ccccartagena.org.co/e-cer> y digitando el código de verificación que se encuentra en el encabezado del presente documento. El certificado a validar corresponde a la imagen y contenido del certificado creado en el momento en que se generó en las taquillas o a través de la plataforma virtual de la Cámara.

26.2 Encuesta de percepción del cliente.

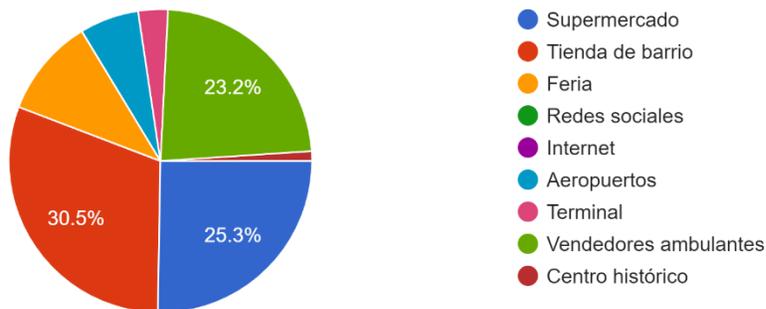
¿Consume usted o su familia dulces y/o golosinas típicas?

104 respuestas



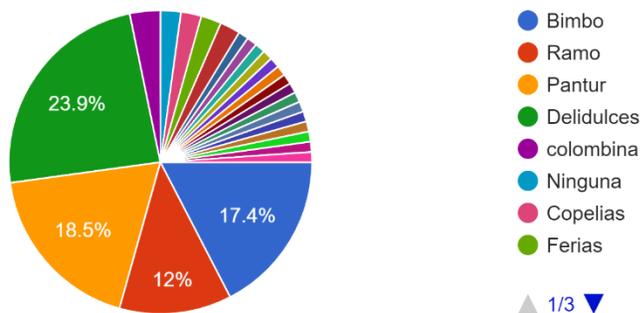
Habitualmente, ¿dónde realiza la compra de dulces o golosinas típicas?

95 respuestas



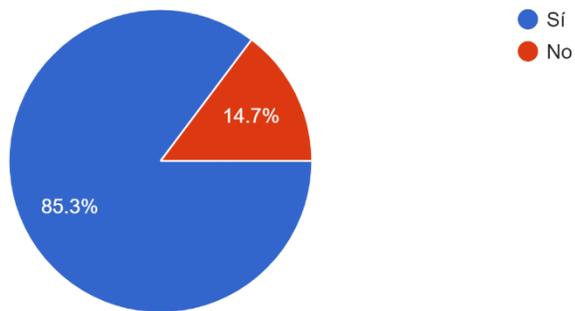
¿Que marca se le viene a la cabeza cuando piensa en comprar productos típicos?

92 respuestas



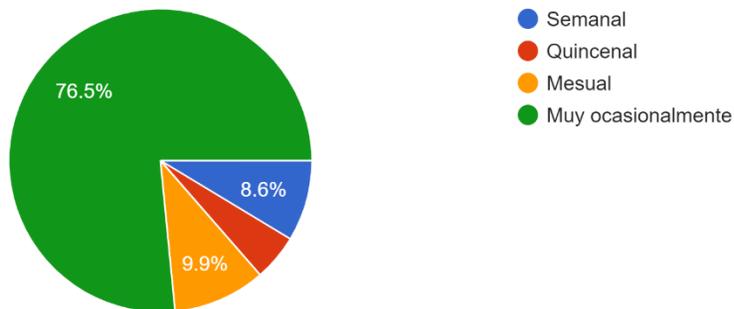
¿Conoce los Panderitos que son un dulce típico de la costa?

95 respuestas



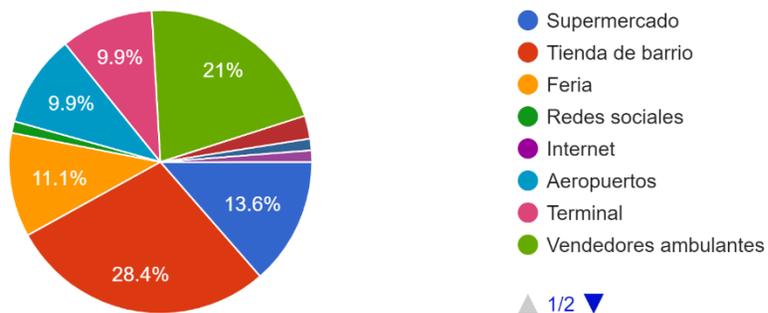
Cada cuanto compra panderitos

81 respuestas



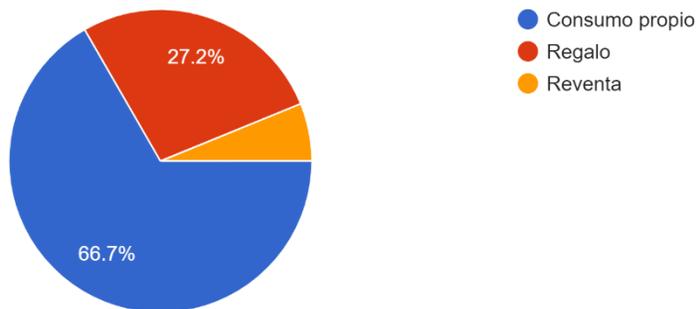
Habitualmente, ¿dónde realiza la compra de panderitos?

81 respuestas



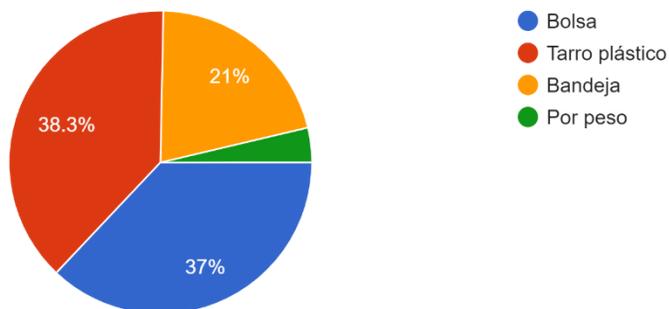
¿Cuál es la principal razón de compra de panderitos?

81 respuestas



¿Cuál es la presentación en la que prefiere comprar panderitos?

81 respuestas



Como ha sido su experiencia con los panderitos

81 respuestas

